



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

JONATA CRISTINA DOS SANTOS

**PROCESSO DE PROVIMENTO AO CARGO DE DIRETORES
ESCOLARES: INTERSEÇÃO DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE
MATO GROSSO DO SUL COM A REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE
DOURADOS/MS**

**DOURADOS/MS
2021**

JONATA CRISTINA DOS SANTOS

**PROCESSO DE PROVIMENTO AO CARGO DE DIRETORES
ESCOLARES: INTERSEÇÃO DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE
MATO GROSSO DO SUL COM A REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE
DOURADOS/MS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação- *Stricto Sensu*, da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), como requisito a obtenção do título de Mestre em Educação, na Área de Concentração História, Políticas e Gestão da Educação, Linha de Pesquisa Política e Gestão da Educação.
Orientador (a): Prof. Dra. Andréia Vicência Vitor Alves

**DOURADOS/MS
2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

S237p	<p>Santos, Jonata Cristina dos.</p> <p>Processo de provimento ao cargo de diretores escolares: interseção da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul com a Rede Municipal de Ensino de Dourados/MS. / Jonata Cristina dos Santos. – Dourados, MS: UFGD, 2021.</p> <p>Orientadora: Andréia Vicência Vitor Alves.</p> <p>Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal da Grande Dourados.</p> <p>1. Política educacional. 2. Gestão educacional. 3. Provimento ao cargo de diretor escolar. I. Título.</p>
-------	---

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central – UFGD.

©Todos os direitos reservados. Permitido a publicação parcial desde que citada a fonte.

JONATA CRISTINA DOS SANTOS

**PROCESSO DE PROVIMENTO AO CARGO DE DIRETORES
ESCOLARES: INTERSEÇÃO DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE
MATO GROSSO DO SUL COM A REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE
DOURADOS/MS**

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a Andréia Vicência Vitor Alves _____
Universidade Federal da Grande Dourados (FAED/UFGD)

Prof. Dr. Luiz Fernandes Dourado- _____
Universidade Federal de Goiás (UFG)

Prof.^a Dr.^a Maria Alice de Miranda Aranda _____
Universidade Federal da Grande Dourados (FAED/UFGD)

A minha mãe Jacira Santana, que nunca se deixou abater diante das dificuldades.
Mulher guerreira, que nos ensinou a lutar. Mãe, sem você esse trabalho não teria sentido.
Ao meu filho Miguel Augusto, razão do meu viver.
Ao meu esposo, Rafael, que trilhou comigo essa caminhada.
Aos meus irmãos Rosilda, Ronilson, Janaina.
Aos meus sobrinhos Paulo Henrique, kaio e Pedro Félix.
A vocês, minha família, minha base.
Dedico esse trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me dado forças nos momentos de dificuldades.

À minha orientadora Prof.^a Dr.^a. Andréia Vicência Vitor Alves pela paciência, dedicação e confiança depositada em mim.

Aos professores membros da banca, Prof. Dr. Luiz Fernandes Dourado e Prof.^a Dr.^a Maria Alice de Miranda Aranda pela importante contribuição na elaboração desse trabalho.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGEdu), da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), pelo conhecimento conosco socializado.

Aos colegas da Turma de Mestrado de 2019 do PPGEdu. Especialmente aos colegas do Grupo de Pesquisa Estado, Política e Gestão da Educação (GEPGE) pelos momentos de estudos e reflexões teóricas ao longo do curso.

À Jacimara Aparecida Mendes, amiga e “dupla” que a graduação me deu e que segue comigo nessa caminhada. Obrigada pelo companheirismo, incentivo e claro pelos momentos de muitas risadas.

As “Meninas do Reis”- Clemência, Cleusa Pessarini, Elizabeth Pereira (Betinha), Izabel, Leila, Marli, Simone Serra (*in memoriam*) e Vera Regina. Obrigada pelo carinho e incentivo, vocês são demais!

À minha família, que sempre me apoiou, para que eu pudesse chegar até aqui.

A todas e todos que direta ou indiretamente me ajudaram nessa caminhada.

Muito obrigada!!!

**PROCESSO DE PROVIMENTO AO CARGO DE DIRETORES ESCOLARES:
INTERSEÇÃO DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MATO GROSSO DO SUL
COM A REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE DOURADOS/MS**

RESUMO

A presente Dissertação, inserida na Linha de Pesquisa Política e Gestão da Educação, do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), tem como objetivo compreender o processo de provimento ao cargo de diretor escolar (PPCDE) na normatização da Rede Estadual de Ensino (REE) de Mato Grosso do Sul (MS) e na Rede Municipal de Ensino (Reme) de Dourados, bem como qual a concepção de gestão educacional apresentam. Para tanto, apresenta como objetivos específicos: apreender a concepção de gestão democrática e da gestão gerencial na literatura educacional; apresentar o processo de provimento de diretores como mecanismo de gestão na literatura educacional; analisar o PPCDE na REE de MS e na Reme de Dourados na legislação educacional, que isso expressa em termos de relações entre ambos no período de 2015 a 2020, bem como qual concepção de gestão educacional apresentam. A pesquisa é de abordagem qualitativa e recorre ao levantamento bibliográfico e a pesquisa documental. Utiliza como *corpus* bibliográfico, livros, capítulo de livros e artigos que tratam da gestão democrática, da gestão gerencial e do PPCDE; e como *corpus* documental a legislação educacional nacional, a legislação do estado de Mato Grosso do Sul e de Dourados/MS que tratam da gestão educacional e do PPCDE. Conclui que na maioria das instituições educacionais tanto da REE de MS como da Reme de Dourados, o PPCDE se dá por modalidade mista, mas também há diretor indicado pelos poderes do Estado. Quanto a concepção de gestão que a normatização das supracitadas Redes apresentam no que concerne ao referido processo, apesar de anunciar como concepção de gestão a democrática, ela possui característica da gestão gerencial, como a competitividade, controle de resultados, critérios técnicos de mérito e desempenho para a modalidade mista, já que o processo é previamente pensado pelos Governos, sem a participação da comunidade escolar na discussão, tomada de decisão e elaboração dele (apesar de os sindicatos e alguns vereadores reivindicarem tal participação), de modo que a participação da comunidade se dá na eleição que se constitui em etapa secundária, considerando que o candidato pode ser eliminado antes de se chegar a tal eleição, podendo, assim, ser definido o diretor que atuará na escola, sem ter participado dessa eleição.

Palavras-chave: Política Educacional. Gestão Educacional. Provimento ao cargo de diretor escolar.

**PROCESS OF FILLING THE POSITION OF SCHOOL PRINCIPAL:
INTERSECTION OF REDE ESTADUAL DE ENSINO OF MATO GROSSO DO
SUL WITH THE REDE MUNICIPAL DE ENSINO OF DOURADOS/MS**

ABSTRACT

This research - inserted in the Line of Political Research and Management of Education of the Graduate Program in Education at Federal University of Grande Dourados (UFGD) - aims to analyze the process of filling the position of school principal (“PPCDE”) in the standardization of the State Educational System (*Rede Estadual de Ensino*- “REE”) of Mato Grosso do Sul (MS) and the Municipal Educational System (*Rede Municipal de Ensino*- “Reme”) of Dourados. We also investigate the conception of educational management that both systems present. In order to do that, our specific goals are: to apprehend the concept of democratic management and managerial management in the educational literature; to present the process of filling the position of school principals as a management mechanism in the educational literature; to analyze the “PPCDE” in the “REE” of Mato Grosso do Sul and in the Dourados “Reme” in the educational legislation; what it expresses in terms of relations between them in the period from 2015 to 2020; and finally what conception of educational management they present. The research has a qualitative approach and it uses bibliographic survey and document research. As a bibliographic *corpus*, the study uses books, chapters of books and articles concerning democratic management, managerial management and “PPCDE”. As a document *corpus*, we used not only the national educational legislation, but also the State of Mato Grosso do Sul and Dourados / MS legislation regarding both educational management and the “PPCDE”. We concluded that in most educational institutions of both the “REE of MS” and the Dourados “Reme”, the “PPCDE” happens in a mixed modality, but there are school principals who are appointed by the powers of the State. As for the conception of management that the educational system standardization presents, we found out that despite announcing the democratic concept of management, it has characteristics of managerial management, such as: competitiveness, results control, technical criteria of merit and performance. This process is previously thought by the governments, excluding the participation of the school community in the discussion, in the decision-making process and in its elaboration (although the unions and some councilors claim such participation). The community participation happens in the election phase, which constitutes a secondary stage, considering that the candidate can be eliminated before reaching the election, therefore the school principal can be defined without having participated in that election.

Keywords: Educational Policy. Educational Management. Filling the position of school principal.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAE	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação
APM	Associação de Pais e Mestres
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CACS	Conselho de Acompanhamento e Controle Social do Fundeb
CAE	Conselho de Alimentação Escolar
CAND	Colônia Agrícola Nacional de Dourados
CBE	Conferência Brasileira de Educação
CC	Conselho de Classe
CEADA	Centro de Atendimento ao Deficiente da Audiocomunicação
CEE	Conselho Estadual de Educação
CF	Constituição Federal
CME	Conselho Municipal de Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
COMED	Conselho Municipal de Educação
CONAE	Conferencia Nacional de Educação
CONED	Conselho Nacional de Educação
CONSED	Conselho Nacional de Secretários de Educação
EC	Emenda Constitucional
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EP	Educação Profissional
FNDEP	Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública
FNE	Fórum Nacional de Educação
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério

GE	Grêmio Estudantil
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
MS	Mato Grosso do Sul
OP	Orçamento Participativo
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PEE	Plano Estadual de Educação
PIBID	Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência
PL	Projeto de Lei
PME	Plano Municipal de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PNFCE	Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares
PP	Projeto Pedagógico
PPCDE	Processo de Provimento ao Cargo de Diretor Escolar
PRDS	Planos Regionais de Desenvolvimento Sustentável
REME	Rede Municipal de Ensino
SAEB	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
SCIELO	Scientific Electronic Library Online
SEB/MEC	Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação
SED	Secretaria de Estado de Educação
SEMED	Secretaria Municipal de Educação
SME	Sistema Municipal de Educação
SNE	Sistema Nacional de Educação

UCDB	Universidade Católica Dom Bosco
UEMS	Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
UFGD	Universidade Federal da Grande Dourados
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UNDIME	União Nacional de Dirigentes Municipais de Educação
UNEI	Unidade Educacional de Internação

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Distribuição das teses e dissertações selecionadas nas regiões brasileiras.....	21
Quadro 2- Artigos selecionados no GT-5 das reuniões nacionais da ANPED	22
Quadro 3- Principais características da Gestão Democrática e da Gestão Gerencial.....	40
Quadro 4- Governadores de Mato Grosso do Sul (1979/2020).....	86
Quadro 5- Prefeitos de Dourados (1935/2020).....	134-135
Quadro 6- Número de matrículas registrado na Rede Municipal de Ensino de Dourados/MS em 2019	137

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Formas de acesso ao cargo de diretor nos estabelecimentos públicos e privados de educação básica no Brasil.....	83
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Mapa do Estado de Mato Grosso do Sul.....	86
Figura 2- Mapa localização do Município de Dourados/ Mato Grosso do Sul.....	137

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	16
CAPÍTULO I: A GESTÃO DA EDUCAÇÃO NA POLÍTICA EDUCACIONAL BRASILEIRA.....	28
1.1 Gestão democrática e gestão gerencial no contexto das Políticas Educacionais.....	29
1.2 Gestão democrática e a gestão gerencial na Educação.....	36
1.3 A Gestão da Educação na Normatização Educacional Brasileira.....	41
CAPÍTULO II: O PROCESSO DE PROVIMENTO AO CARGO DE DIRETOR ESCOLAR COMO MECANISMO DA GESTÃO EDUCACIONAL.....	62
2.1 Apontamentos sobre Participação.....	63
2.2 Conselhos Escolares.....	67
2.3 Elaboração Coletiva do Projeto Pedagógico.....	73
2.4 Eleição de Diretores.....	76
2.4.1 Diretor indicado pelos poderes do Estado.....	76
2.4.2 Diretor de Carreira.....	78
2.4.3 Concurso Público.....	78
2.4.4 Indicação através de listas tríplices.....	79
2.4.5 Eleição direta.....	80
CAPÍTULO III: PROVIMENTO AO CARGO DE DIRETOR ESCOLAR NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MATO GROSSO DO SUL.....	85
3.1 A Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul.....	85
3.1.1 Provimento ao cargo de diretor escolar no Governo Wilson Barbosa Martins (1983-1986).....	90
3.1.2 Provimento ao cargo de diretor escolar no Governo Pedrossian (1991- 1994).....	91
3.1.3 Provimento ao cargo de diretor escolar no Governo Wilson Barbosa Martins (1995-1998).....	95
3.1.4 Provimento ao cargo de diretor escolar no Governo Zeca (1999-2006).....	97
3.1.5 Provimento ao cargo de diretor escolar no Governo Puccinelli (2007-2014).....	106
3.1.6 Provimento ao cargo de diretor escolar no Governo Azambuja (2015-2022).....	116
CAPÍTULO IV: PROVIMENTO AO CARGO DE DIRETOR ESCOLAR NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE DOURADOS /MS.....	134
4.1 A Rede Municipal de Ensino de Dourados/MS	134
4.2 Provimento ao cargo de diretor escolar na Rede Municipal de Ensino de Dourados.....	139
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	159
REFERÊNCIAS.....	168

INTRODUÇÃO

A presente Dissertação está inserida no Grupo de Pesquisa Estado, Política e Gestão da Educação (GEPGE), da Linha de Pesquisa Políticas e Gestão da Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), vincula-se a uma pesquisa maior intitulada “A gestão educacional nos sistemas municipais sul-mato-grossenses” que tem como objetivo investigar como os sistemas de ensino sul-mato-grossenses vêm organizando e normatizando a sua gestão educacional após 1996.

Para este estudo, optou-se em analisar o processo de provimento ao cargo de diretor escolar (PPCDE) na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul (REE) em interseção com a Rede Municipal de Ensino de Dourados/MS (Reme) no período de 2015 a 2020, isso no âmbito de sua normatização. A escolha do município justifica-se por este ter o maior número de escolas dentre os municípios que fazem parte da pesquisa maior (Caarapó, Dourados, Fátima do Sul, Itaporã, Maracaju, Ponta Porã e Vicentina), supracitada.

A delimitação do período de 2015 a 2020 a ser estudado se dá por ser 2015 o ano em que ocorreu primeira eleição de diretores em ambas as redes de ensino, após a aprovação da Lei nº 13.005, que estabelece o Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), que tem como uma de suas estratégias a forma de provimento para o cargo de dirigente escolar que deverá ser implementada a partir de então nas escolas de educação básica brasileira, sendo também reafirmada no Plano Estadual de Educação (PEE) de Mato Grosso do Sul (MS) e no Plano Municipal de Educação (PME) de Dourados, que são consoantes ao primeiro.

O interesse pela temática como objeto de pesquisa decorre de inquietações de alguns resultados de trabalhos realizados no curso de graduação em Pedagogia; paralela à atuação no Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (PIBID) e no Programa Institucional Voluntário de Iniciação Científica (PIVIC) da UFGD; bem como a admissão da pesquisadora como Agente de Atividades Educacionais em uma escola da REE no ano de 2016.

Durante o tempo de atuação no PIBID (2015-2018) surgiu à oportunidade de desenvolver atividades em um Centro de Educação Infantil (CEIM) e em duas escolas no município de Dourados/MS. Espaços que permitiram reflexões sobre os mecanismos de participação na gestão da escola, a importância da participação de alunos, pais e funcionários (professores, coordenadores, diretores e administrativos) nas ações desenvolvidas nessa instituição, bem como sobre o papel importante que o diretor exerce na

gestão escolar. Além disso, a participação no desenvolvimento de pesquisas no PIVIC (2017-2018) proporcionou conhecimento sobre a realização pesquisas de cunho científico.

A partir de então, esta pesquisadora iniciou estudos no intuito de compreender a gestão educacional. O trabalho intitulado “Mecanismos da gestão democrática no contexto escolar”, teve como objetivo apreender a gestão democrática na literatura educacional, bem como a participação, o Conselho Escolar e o Projeto Político Pedagógico (PPP) como mecanismo dessa gestão. Com a pesquisa foi possível concluir ser indispensável à participação da comunidade escolar nas discussões, tomadas de decisões e na execução das ações para que a gestão democrática seja materializada (SANTOS; ALVES, 2017a).

Para o Trabalho de Graduação (TG), a proponente desta Dissertação, realizou um estudo com objetivo de compreender a gestão educacional no Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024). O estudo apontou que a gestão democrática deve ser efetivada por meio dos conselhos, colegiados, participação dos professores, pais, alunos e comunidade na construção de um projeto político-pedagógico, com autonomia pedagógica, didática e financeira, que vise à melhoria da qualidade da educação.

E embora o PNE 2014-2024 apresente como estratégias para a gestão democrática, a aplicação de prova nacional específica para diretores e diretoras de escolas, essa não constitui uma característica dessa gestão, segundo a literatura estudada (SANTOS; ALVES, 2017b).

Dando continuidade a esse estudo, foi realizada a pesquisa intitulada “Estado do conhecimento sobre a direção escolar no estado do Mato Grosso do Sul” que teve como objetivo desvelar as produções sobre a direção escolar no estado do MS, que indicou a existência de poucos estudos que tem buscado pesquisar sobre a direção escolar neste estado como forma de mecanismo da gestão democrática (SANTOS; ALVES, 2018).

Desde a promulgação da Constituição Federal (1988), a gestão democrática da educação tem se constituído em objeto de interesse entre os pesquisadores. Destacam-se as produções do “Estado da Arte” que reuniu um número significativo de pesquisadores que contribuíram com o tema.

O Estado da Arte sobre políticas e gestão da educação no Brasil referente ao período 1991-1997, apresenta reflexões e encaminhamentos, especialmente voltados para a gestão da educação em sistema de ensino e de outras organizações da sociedade civil. Os resultados do estudo são uma contribuição histórica para a produção do campo científico, para a gestão e para a criação de políticas (WITTMANN; GRACINDO, 2001).

Esse estudo é efetivamente pioneiro sobre o estado do conhecimento na administração da educação (SANDER, 2011). Na categoria “Gestão da escola”¹, o maior número de pesquisas concentra-se no eixo temático da “Democratização e Autonomia” com 45,5%, quase a metade das pesquisas. E nessa subcategoria destacam-se estudos sobre as formas de provimento ao cargo de diretor, envolvendo a participação da escola. Os trabalhos da categoria “Gestão da Escola” indicam um crescente processo de democratização da educação e de sua gestão (PAZETO; WITTMANN, 2001).

O Estado da Arte sobre gestão escolar intitulado “Estado da Arte: Gestão, Autonomia Escolar e Órgãos Colegiados (2000/2008)” reafirma a relevância do tema da administração da educação e da gestão escolar, sistematizando a produção científica no período de 2002-2008, em torno do tema gestão, autonomia e funcionamento dos órgãos colegiados (MARTINS, 2011).

A partir desse Estado da Arte, foi possível verificar que poucos estudos tratam sobre a autonomia escolar, o papel dos órgãos colegiados e os canais de participação. No entanto, existe uma concentração de artigos em periódicos que abordam a gestão e a autonomia, além de outros trabalhos que ganham destaque com temas de política educacional, participação democrática e canais de participação (SANDER, 2011).

Além dos “Estados da Arte”, o estudo de Souza (2006a) apresenta um levantamento bibliográfico da pesquisa brasileira sobre gestão escolar, no período de 1981-2001. Nele, aponta a tendência predominante da pesquisa científica na área, expondo a variedade de abordagens no estudo do tema. O autor indica que as teses e dissertações analisadas reproduzem de forma um pouco equivocada o entendimento sobre a gestão escolar. O enfoque dado à gestão nas produções parece refletir “[...] a gestão como um fim em si mesma e menos como ferramenta a serviço da organização e desenvolvimento do trabalho pedagógico” (SOUZA, 2006a, p. 26).

No que concerne à direção escolar, o autor aponta que os estudos que a têm como tema são bastante significativos, chegando a atingir mais de 30% de toda a produção sobre a gestão escolar, com presença marcante nos anos de 1980 quando responde por quase 60% de todos os estudos do período.

O autor aborda que no início dos anos de 1980 a preocupação com a direção escolar estava voltada para a definição do papel do diretor na escola e a face pedagógica do

¹ De autoria de Antônio Elizio Pazeto e Lauro Carlos Wittmann, têm em seu conjunto 134 produções (PAZETO e WITTMANN, 2001).

dirigente escolar e que foi nos anos de 1990 que se inaugurou nos estudos sobre o dirigente escolar o tema eleições para diretor de escola, sendo adotado por várias redes de ensino como uma forma de provimento do cargo de dirigente escolar, processo esse que tem se expandido de forma significativa provocando a reflexão de autores da área (SOUZA, 2006a).

Em análise das produções acadêmicas produzidas entre 1930 e 2004, Souza (2006b, p. 05) avalia o tema da gestão escolar, os elementos da sua democratização, os instrumentos e processos da gestão, a natureza do papel do diretor, sua função na condução da política escolar e as formas de dominação nas relações de poder que se formam na escola. Dentre suas considerações, aponta que “[...] a gestão das escolas públicas caminha para ampliação da democratização da política escolar, mas há ainda forte presença do patrimonialismo e do controle político institucional sobre as escolas e seus dirigentes”.

Em outro trabalho, Souza (2009, p. 136) anuncia que “[...] não há um conceito único de gestão democrática” e que a participação, indispensável a essa gestão, mesmo garantida pelas normatizações educacionais e pelas normas dos sistemas de ensino, não se efetiva somente pela existência de instrumentos como: conselhos, eleições, associações de pais, grêmios estudantis, visto que isoladamente não asseguram a implementação de uma gestão democrática.

Souza e Pires (2018) analisam o panorama nacional referente à normatização da gestão democrática da educação, apresentando uma visão geral das normas sobre a gestão democrática nos estados brasileiros. Nessa pesquisa, os autores apontam que apenas 11 estados e o Distrito Federal possuem leis sobre a gestão democrática; que há a existência de outras leis que tratam de aspectos da gestão democrática, como por exemplo, normas sobre as formas de provimento ao cargo de diretor escolar, conselhos de escola, etc.; e que a gestão da escola é um foco da legislação e são raríssimas as leis estaduais que tratam da gestão democrática do sistema de ensino. Frente ao exposto, percebe-se que a gestão democrática tem sido tema recorrente de estudos no campo acadêmico.

Dada às pesquisas realizadas na graduação, atividades desenvolvidas no PIBID, no PIVIC e a vivência de trabalho no ambiente escolar, surgiu o interesse em dar continuidade às pesquisas realizadas enquanto acadêmica e em compreender melhor como ocorre a escolha de diretores, que se configura em um dos mecanismos de gestão democrática presente no contexto escolar.

Para tanto, realizou-se um levantamento² das produções que abarcam o tema PPCDE. O levantamento ocorreu no Banco de Dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD); no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES; no *Scientific Electronic Library Online* (SciELO); nos sites dos Programas de Pós-Graduação em Educação do Estado de MS (PPGEdu/MS) – Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD); Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), *campus* de Campo Grande e de Corumbá; Universidade Católica Dom Bosco (UCDB); Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul (UEMS), Unidade de Paranaíba; e nos anais do Grupo de Trabalho Estado e Política Educacional (GT-5) da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPED)³.

Na busca, utilizaram-se entre aspas, os descritores: provimento ao cargo de direção escolar; provimento de cargo de diretor escolar; provimento de cargo de dirigente escolar; eleição de diretores e eleição de dirigentes. A busca foi realizada em todos os campos e índices dos bancos de dados supracitados. Nos bancos de dados que não permitiam uso de descritores, o levantamento foi realizado por meio da leitura dos títulos, resumos, palavras-chave e sumário dos trabalhos.

No banco de dados da BDTD e da CAPES, foram encontrados 91 trabalhos com os descritores da pesquisa. Realizando a leitura dos títulos e resumos dessas produções, foram descartadas as produções que se repetiam nos bancos de dados, as que não possuíam arquivo ou acesso para o trabalho, as que não eram tese ou dissertação *stricto sensu* em educação e as que fugiam do tema desta investigação. Após esta primeira análise foram selecionados inicialmente, 27 trabalhos.

A busca no repositório de artigos *SciELO* não retornou nenhum trabalho com os descritores da investigação. Nos sites dos Programas de Pós-Graduação, a busca resultou na seleção de três produções pertinentes ao tema deste estudo, duas no site da UCDB e uma no site da UFGD. Nos anais do GT-5 da ANPED foram encontradas 09 produções que contemplam o objeto desta pesquisa.

Dada à quantidade de produções selecionadas, 39 trabalhos no total, organizaram-se as análises das teses e dissertações por regiões, conforme Quadro 1.

² Levantamento realizado entre os meses de outubro/2019 a dezembro/2020.

³ Disponível em: <https://anped.org.br/reunioes-cientificas/nacional>.

Quadro 1- Distribuição das teses e dissertações selecionadas nas regiões brasileiras

Região	Quantidade de trabalhos	Autores
Norte	3	Guedes (2007), Souza (2010) e Pereira (2012)
Nordeste	5	Cordeiro (2006), Santos (2009), Dalva (2010), Santos (2016) e Santos (2018a)
Centro-Oeste	7	Mata (2008), Bolson (2011), Carvalho (2012), Bartholomei (2013), Santos (2014), Moraes (2016) e Silva (2019)
Sudeste	5	Schneckenberg (2005), Souza (2005), Souza (2011); Almeida (2013) e Gonçalves (2019)
Sul	10	Hasckel (2005), Schoffen (2006), Pacheco (2007), Escosteguy (2011), Antunes (2012), Feiges (2013), Mello (2014), Aquino (2015), Santos (2018b) e Alves (2018)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos trabalhos selecionados na BDTD, CAPES e PPGEdU/MS (2020).

Na análise das produções selecionadas, observou-se que os trabalhos encontrados na região Norte tratam do processo da eleição de dirigentes escolares como dimensões dos projetos políticos e pedagógicos idealizados pelas gestões municipais (GUEDES, 2007); da eleição direta para diretores escolares na perspectiva da democratização da educação (PEREIRA, 2012); e do Processo Interno de Seleção de Diretores Escolares (PROSED) (SOUZA, 2010).

Os trabalhos localizados na região Nordeste tratam de temas como: a participação dos segmentos escolares nas decisões do cotidiano da escola (CORDEIRO, 2006); a ampliação do processo de eleição de diretores (SANTOS, 2009); a implementação da eleição de diretor (DALVA, 2010); a análise da gestão escolar com gestores eleitos ou indicados politicamente (SANTOS, 2016) e como a eleição e a indicação de diretores implicam na gestão da escola (SANTOS, 2018a).

Os trabalhos encontrados na região Centro-Oeste abordam a eleição para diretores escolares na grande Goiânia e em municípios do estado de Goiás (MATA, 2008; SANTOS, 2014; MORAES, 2016); a introdução e aplicação da certificação ocupacional de dirigentes escolares (BOLSON, 2011); o papel do conselho de educação para a eleição de diretores escolares (CARVALHO, 2012); a forma de provimento do cargo de diretor escolar no âmbito do Plano de Ações Articuladas (PAR) (BARTHOLOMEI, 2013); e a análise da meta 19 do Plano Municipal de Educação do município de Dourados/MS (SILVA, 2019).

Os trabalhos da região Sudeste versam sobre a atuação do diretor (SCHNECKENBERG, 2005); a eleição para diretores escolares em municípios do estado de São Paulo (SOUZA, 2005; ALMEIDA, 2013); a eleição para diretores em Minas Gerais

(SOUZA, 2011) e o processo de provimento de cargo de diretor escolar na legislação de municípios do interior paulista (GONÇALVES, 2019).

As produções localizadas na região Sul tratam da gestão democrática na educação infantil (HASCCKEL, 2005); análise de políticas educacionais implementadas (SCHOFFEN, 2006); da eleição de diretores vinculada ao processo de democratização (PACHECO, 2007); da problematização das diferentes formas de provimento ao cargo de dirigente escolar (ESCOSTEGUY, 2011); da eleição de diretores como ferramenta da gestão democrática (FEIGES, 2013); da discussão e análise da forma de escolha de diretores escolares (MELLO, 2014); do significado da gestão democrática da escola no Plano Nacional de Educação (AQUINO, 2015); da discussão da socialização da política e do poder, expressos no recurso da eleição direta para diretores escolares com vista à democratização da gestão da escola pública (SANTOS, 2018b).

No geral, esses trabalhos buscaram analisar a gestão escolar e a sua relação com a comunidade, tratando da eleição de diretores em diferentes regiões do país como um pressuposto para a materialização de uma gestão democrática.

O levantamento realizado no GT-5 dos anais das reuniões nacionais da ANPED pode ser observado no Quadro 2 (dois).

Quadro 2 - Artigos selecionados no GT-5 das reuniões nacionais da ANPED

Reunião	Quantidade de trabalhos	Autores
23º	4	Lopes (2000), Mendonça (2000), Silva (2000), Teixeira (2000)
25º	2	Oliveira e Alves (2002), Silva (2002)
35º	1	Santos e Botler (2012)
36º	1	Peixoto (2013)
37º	1	Alves (2015a)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos trabalhos selecionados no GT-5 dos anais das reuniões nacionais da ANPED (2020).

Na análise dos trabalhos selecionados no GT-5 da ANPED se observou que a pesquisa de Mendonça (2000) envolveu os 26 estados da Federação, o Distrito Federal e suas capitais. O trabalho aborda como os sistemas de ensino se organizaram para responder ao ordenamento constitucional e em que nível adaptaram suas legislações ao princípio da gestão democrática do ensino público. Os estudos de Lopes (2000), Silva (2000) e Teixeira (2000) tratam da rede pública de ensino do estado de Minas Gerais, apresentam a análise da normatização, trajetória histórica, os impasses, perspectivas, as possibilidades e os limites da escolha de dirigentes escolares para o aperfeiçoamento da democracia na escola.

Notou-se também que a pesquisa de Oliveira e Alves (2002) apresenta reflexões acerca da experiência de eleição de diretores como um dos mecanismos participativos na gestão da escola; o trabalho de Silva (2002) aponta quais os motivos que levam os eleitores a reeleger o diretor de escola, no processo de eleição de diretores; Santos e Botler (2012) analisam a experiência de democratização da gestão escolar através da adoção de etapas processuais (seleção interna, capacitação, eleição e designação) na eleição de dirigentes escolares; Peixoto (2013) analisa a temática do provimento ao cargo de diretor de escola pública na proposta do Plano Nacional de Educação 2011-2020; e que o trabalho de Alves (2015a) aponta a relação público/privada na gestão do sistema de ensino do estado de Mato Grosso do Sul.

A partir do levantamento realizado e dos trabalhos encontrados na região Centro-Oeste, mais especificamente os que dizem respeito ao Sistema Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul e ao PPCDE, pode-se destacar: Bolson (2011), Bartholomei (2013), Alves (2015a) e Silva (2019).

Segundo Bolson (2011), a Rede Municipal de Ensino de Campo Grande/MS no período de 2001-2004 adotou a seleção técnica (em três etapas: seleção dos candidatos; curso de capacitação em gestão e a certificação ocupacional) acompanhada de indicação do poder executivo como forma de acesso ao cargo de diretor de escola.

Bartholomei (2013) realizou a análise da forma de provimento do cargo de diretor escolar na rede REE/MS, no âmbito do Plano de Ações Articuladas (PAR), no período de 2007 a 2010. A pesquisa evidenciou mudanças no processo de escolha dos diretores: de eleição direta passou para seleção, com curso de capacitação em gestão escolar; avaliação de competências básicas de diretores escolares; em seguida eleição e constituição de um banco único de dados, para provimento do cargo de diretor escolar.

Segundo Alves (2015a), a relação público/privada estabelecida na gestão do sistema de ensino do estado de MS através da proposta “Educação para o sucesso (2007-2013)” substituiu a gestão democrática pela gestão gerencial e alterou a forma de provimento ao cargo de diretor escolar, estabelecendo a certificação ocupacional como instrumento de meritocracia e competição para o cargo de diretor das escolas estaduais.

Silva (2019, p. 07) evidenciou que a meta 19 do PME de Dourados/MS mistura “[...] o conceito de democracia com o de meritocracia, pois, este último expõe critérios que não favorecem a formação de sujeitos críticos e autônomos, pelo contrário, busca apenas avaliar a cultura da eficácia e da eficiência”.

Desse modo, dentre as obras acima destacadas, não se encontrou nenhuma que tivesse analisado o PPCDE na Rede de ensino de MS em interseção com o município de Dourados, o que torna essa pesquisa inédita, pois, dos trabalhos que tratam do Mato Grosso do Sul um tem como tema a eleição de diretores, mas se restringe apenas a rede municipal de Campo Grande (Bolson (2011)) e a pesquisa em tela abarca o processo na rede estadual; o outro trata da rede estadual, porém se limita ao período 2007 a 2010 e ao âmbito do PAR (Bartholomei (2013)), diferente deste estudo que tem como recorte o período de 2015 a 2020.

Alves (2015a) analisou a relação público/privada na proposta de “Educação para o Sucesso 2007-2013”, também diferente da temática desta pesquisa, apesar de ter apontado alteração na forma de provimento ao cargo de diretor escolar, durante a implementação da proposta educacional analisada.

Silva (2019) estudou a meta 19 do PME de Dourados aprovado em 2015, não abrangendo em específico a eleição de diretores. Tendo o trabalho do autor apontado que a meta 19 do supracitado Plano mescla o conceito de democracia com o de meritocracia, é pertinente saber como ocorre no âmbito da normatização o PPCDE na Reme de Dourados e também na REE de MS já que o referido Plano está articulado ao PEE de MS, que, por sua vez, encontram-se em consonância ao PNE 2014-2024.

Diante do exposto, o problema central que norteou a escrita desta Dissertação se traduz na seguinte questão: como a normatização educacional da REE de MS e da Reme de Dourados apresenta o PPCDE e qual concepção de gestão educacional apresenta?

O objetivo geral da pesquisa é analisar o PPCDE na normatização da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul e na Rede Municipal de Ensino de Dourados, bem como qual a concepção de gestão educacional apresentam.

Para tanto, apresenta como objetivos específicos:

- Apreender a concepção de gestão democrática e da gestão gerencial na literatura educacional.
- Apresentar o processo de provimento de diretores como mecanismo de gestão na literatura educacional.
- Analisar o PPCDE na REE de MS e na Reme de Dourados na legislação educacional, que isso expressa em termos de relações entre ambos no período de 2015 a 2020, bem como qual concepção de gestão educacional apresentam.

A pesquisa é de abordagem qualitativa e recorre ao levantamento bibliográfico e a pesquisa documental. A pesquisa qualitativa permite descrever, analisar, compreender e classificar processos dinâmicos dos grupos sociais, além de contribuir para compreensão das especificidades da ação dos indivíduos (RICHARDSON, 2008).

A análise documental “[...] trata-se de um método de coleta de dados que elimina, ao menos em parte, a eventualidade de qualquer influência – a ser exercida pela presença ou intervenção do pesquisador” (CELLARD, 2008, p. 295). E, para a realização dessa pesquisa, foram utilizados materiais que não receberam nenhum tratamento analítico, ou seja, fontes documentais que são capazes de oferecer um conhecimento claro da realidade, “[...] sem contar que em muitos casos só se torna possível realizar uma investigação social por meio de documentos” (GIL, 2008, p. 147).

O estudo apresenta como fonte documental a legislação nacional que trata da gestão educacional: Constituição Federal de 1988; a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n. 9.394/96 (LDB); a Lei n. 10.172 que firma o Plano Nacional de Educação de 2001(PNE (2001-2010)); e o PNE (2014-2024).

Utiliza ainda a normatização do estado do Mato Grosso do Sul e do município de Dourados sobre gestão educacional e o PPCDE, tais como: a Lei n. 4.621, que estabelece o Plano Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul (PEE/MS 2014-2024); Lei n. 3.244 que dispõe sobre a eleição de diretores e diretores adjuntos no Sistema Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul e suas alterações; Lei n. 2.154, de 25 de setembro de 1997, que institui o Sistema Oficial de Ensino do Município de Dourados-MS; a Lei n. 2.491, que estabelece normas para a realização de Eleição para Diretores e Diretores-Adjuntos das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino do município de Dourados-MS e suas alterações; e a Lei n. 3.904, que estabelece o Plano Municipal de Educação de Dourados (PME 2015-2025).

O referencial teórico da pesquisa é constituído por autores que estudam a gestão da educação, mais especificamente a democrática e a gerencial; e o PPCDE. Desse modo, faz-se necessário destacar que neste estudo a gestão democrática é entendida como,

[...] espaço de participação, de descentralização de poder e de exercício de cidadania, [...] a ser assegurada por meio de mecanismos de participação ativa dos segmentos da sociedade civil nas instâncias consultivas, deliberativas e de controle social da educação (DOURADO, 2006, p. 56-57).

E a gestão gerencial é compreendida como uma forma de gerenciamento dos serviços inspirada no setor privado, e que tem dentre as suas propostas a flexibilidade, a descentralização e a participação dos atores no processo educacional como forma de responder aos desafios de melhorar a eficácia e a eficiência dos sistemas de educação (CASTRO, 2007).

O presente estudo situa-se no âmbito da formulação das políticas públicas. Palumbo (1994, p. 38) conceitua políticas públicas como o “[...] princípio orientador por trás de regulamentos, leis e programas; sua manifestação visível é a estratégia adotada pelo governo para solucionar problemas públicos”.

Segundo o autor, uma decisão isolada não pode ser considerada uma política, apenas uma sequência de decisões é que determina uma política ao longo do tempo. Na maioria das vezes a elaboração de políticas é um processo cíclico e mesmo que, volta e meia pule vários estágios, elas estão sempre sendo formuladas e reformuladas.

Numa perspectiva realista, uma política “é o efeito cumulativo de todas as ações, decisões e comportamento dos milhões de pessoas que fazem e implementam uma política pública”. É uma mistura de metas, objetivos e comportamentos conflitantes, sendo elaborada pelos formuladores de políticas (no topo), e por burocratas que lidam diretamente com o povo (PALUMBO, 1994, p. 49).

O ciclo de uma política apresenta como etapas a organização da agenda, a formulação, a implementação, avaliação e o término. O segundo estágio da política, a formulação, ao qual se insere este estudo, é onde “o problema é definido, interesses são agregados em apoio ou oposição a ele, uma determinada abordagem para solucionar o problema é adotado” (PALUMBO, 1994, p. 50). É onde a questão é discutida, definida, e uma decisão é tomada a em relação a ela.

A importância e os benefícios desta pesquisa propiciam conhecimento significativo sobre a eleição de diretores como mecanismo de participação na gestão escolar para o *locus* da pesquisa, podendo os sistemas de ensino utilizá-las para suas ações e avaliação de políticas, pois é evidente que o modelo de gestão escolar influencia diretamente no plano de ações e nos resultados obtidos pela escola. Além disso, a pesquisa pretende contribuir para o debate sobre a importância da democratização da gestão escolar.

O trabalho segue estruturado em quatro capítulos. No primeiro capítulo, intitulado “A gestão da educação na política educacional brasileira”, é abordado a gestão democrática e a gestão gerencial no contexto das políticas públicas brasileira, a concepção desses

modelos de gestão, e, em seguida, apresenta-se esses modelos de gestão na legislação educacional brasileira.

O segundo capítulo, “O processo de provimento ao cargo de diretor escolar como mecanismo da gestão educacional”, aborda os mecanismos da gestão: conselho escolar, a elaboração coletiva do Projeto Pedagógico e, em especial, a eleição de diretores, indispensável à gestão democrática. Apresenta a eleição de diretores como mecanismo participativo da comunidade escolar na gestão da escola, bem como abarca as diferentes formas de provimento ao cargo de diretor escolar utilizada no Brasil ao longo dos anos, evidenciando a eleição de diretores também como instrumento de participação na gestão escolar.

O terceiro capítulo, “Provimento para o cargo de diretor escolar na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul”, traz os principais aspectos de MS e da REE desse estado; em seguida aborda o PPCDE nos Governos sul-mato-grossenses, no âmbito da normatização; para então analisar o PPCDE no período de 2015 a 2020, buscando evidenciar a concepção de gestão educacional que tal período apresenta.

No quarto capítulo, intitulado “Provimento para o cargo de diretor escolar na Rede Municipal de Ensino de Dourados”, apresenta-se os principais aspectos da gestão educacional e o PPCDE na Reme do município de Dourados, com especial atenção ao período de 2015 a 2020, que isso expressa em termos de relação com o PPCDE da REE de MS no supramencionado período e qual concepção de gestão educacional apresenta.

Para finalizar, retoma-se o percurso da pesquisa e alguns pontos considerados mais relevantes visando contribuir com novas reflexões sobre a forma de provimento para o cargo de diretor escolar como mecanismo de gestão educacional.

CAPÍTULO I

A GESTÃO DA EDUCAÇÃO NA POLÍTICA EDUCACIONAL BRASILEIRA

A política educacional⁴ atual está inserida no contexto de redefinição do papel do Estado que, por sua vez insere-se em “[...] um movimento maior do capitalismo que, na tentativa de superar sua crise, estabeleceu como estratégias principais o neoliberalismo, a globalização e a reestruturação produtiva” (PERONI, 1997 p. 67). As transformações sociais, econômicas e políticas que vêm ocorrendo na sociedade brasileira, nas últimas décadas, têm se refletido nas políticas públicas, dentre elas as relacionadas à gestão da educação. Diante disso, torna-se importante contextualizar o movimento de inserção, as concepções e os modelos de gestão presente nas políticas educacionais.

Distintas concepções de gestão são frequentemente reportadas à área da educação: gestão democrática, gestão estratégica, gestão compartilhada, gestão gerencial, entre outros (ALVES, 2010), no entanto, neste trabalho abordam-se duas delas: a gestão democrática e a gestão gerencial, tendo em vista que a gestão democrática está prevista na normatização educacional e a gestão gerencial tem suas características introduzidas na prática educacional brasileira principalmente a partir de 1990. Desta feita, a presente seção busca apreender a concepção de gestão democrática e de gestão gerencial na literatura e na normatização educacional brasileira.

Para compreender a gestão democrática, foram utilizados: Paro (1997, 2001, 2005), Dourado (1998), Cury (2001, 2002), Bastos (2005), Spósito (2005), Souza (2006b), Alves (2010), Lima (2014). E, para apreender a concepção de gestão gerencial: Peroni (1997, 2000, 2003, 2012), Castro (2007), Scaff (2011), Miranda (2020), Palú e Souza (2021).

Desse modo, na primeira seção é apresentada como as concepções de gestão democrática e gerencial ganharam enfoque na política brasileira. Na sequência, são abordadas as concepções de ambos os modelos de gestão segundo a literatura educacional. E na terceira seção são abarcados esses modelos de gestão na normatização educacional nacional.

⁴Política educacional corresponde a “[...] toda e qualquer política desenvolvida de modo a intervir nos processos formativos (e informativos) desenvolvidos em sociedade (seja na instância coletiva, seja na instância individual) e, por meio dessa intervenção, legítima, constrói ou desqualifica (muitas vezes de modo indireto) um certo projeto político, visando atingir determinada sociedade” (SANTOS, 2012, p. 3, grifo do autor).

1.1. Gestão democrática e gestão gerencial no contexto das políticas educacionais

A discussão sobre gestão democrática da educação surgiu no contexto pós-ditadura. O regime militar instaurado no Brasil na década de 1960 aumentou os anseios da sociedade e intensificou as reivindicações de movimentos populares e sindicais por melhores condições de vida, surgindo o movimento pela redemocratização do país.

Em 1986, foi criado o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública (FNDEP), em função das articulações para a elaboração de uma nova Constituição Federal. Inicialmente com a denominação de Fórum da Educação na Constituinte em Defesa da Escola Pública e Gratuita⁵, o FNDEP promoveu intensos debates da sociedade civil no processo de elaboração da Constituição e, posterior, na elaboração da LDB.

Promulgada em 5 de outubro de 1988, a Constituição da República Federativa do Brasil (1988) (Constituição Federal de 1988) assinalou um novo tempo para a sociedade brasileira. Através dela ocorreram avanços que deram à sociedade a possibilidade de maior participação nos processos de tomadas de decisão.

O princípio da participação, incluído no texto da Constituição Federal (1988) e a mobilização da sociedade na busca de ouvir e ser ouvida nas tomadas de decisões garantiu a retomada da democracia no país.

Conforme Dallari (2004, p. 34), “[...] democracia é uma expressão grega que significa governo do povo” e nela existe “[...] complexos aspectos políticos e institucionais envolvidos na busca da garantia desse governo do povo pelo povo”. Para o autor, a democracia é muito mais do que o direito de voto e o seu exercício pressupõe liberdade e igualdade.

Do ponto de vista de Souza (2006b, p. 148), a democracia se faz “[...] muito mais pela ampliação real das condições de superação das desigualdades sociais” do que nas definições formais, constitucionais, dos direitos dos indivíduos.

⁵ O fórum foi composto a priori por 15 entidades nacionais: Associação Nacional de Docentes do Ensino Superior (ANDES); Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação (ANPED); Associação Nacional de Educação (ANDE); Associação Nacional de Profissionais de Administração da Educação (ANPAE); Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC); Confederação dos Professores do Brasil (CPB); Centro de Estudos de Educação e Sociedade (CEDES); Confederação Geral dos Trabalhadores (CGT); Central Única dos Trabalhadores (CUT); Federação dos Orientadores Educacionais (FENOE); Federação das Associações dos Servidores das Universidades Brasileiras (FASUBRA); Ordem dos Advogados do Brasil (OAB); Sociedade de Estudos e Atividades Filosóficas (SEAF); União Brasileira de Estudantes Secundaristas (UBES); e União Nacional dos Estudantes (UNE) (DUARTE; SANTOS, 2014).

Paralelamente, naquele contexto de redemocratização também ganhou força no cenário brasileiro o que se convencionou a chamar de crise do Estado, resultado das grandes transformações econômicas, sociais e políticas além, do processo de globalização⁶ ocorrido em diversos países da América Latina a partir de 1990.

Entende-se como globalização acontecimentos que ocorrem em escala mundial e que ligam locais distintos a eventos localizados a milhas de distância. A globalização expressa um novo ciclo do capitalismo como modo de produção mundial que altera a realidade local e global (IANNI, 1994, 1997).

Para Ianni (2001) o capitalismo é um processo social, econômico, político e cultural de extensas proporções que além de complexo e contraditório influencia nas formas de organização do trabalho e da sociedade com as quais entra em contato. Ao mesmo tempo em que ocorre o processo de desenvolvimento do capitalismo também ocorre o desenvolvimento de formas racionais de organização das atividades sociais em geral, dentre elas as políticas, econômicas, jurídicas, religiosas, educacionais etc.

A globalização causou alterações no modo como a sociedade é organizada e, conseqüentemente, alterou a organização da escola. As políticas públicas para a educação tiveram que ser adequadas ao capital globalizado alterando assim a qualidade e a função social da educação. As políticas procedentes de tais mudanças redefiniram o papel do Estado e o mercado passou a ser parâmetro de eficiência e de qualidade para a educação (PERONI, 2012).

A globalização está associada ao surgimento do Estado neoliberal, no início do século XX na Inglaterra. Segundo Peroni (2012, p. 21), “[...] o neoliberalismo defende claramente o Estado mínimo e a privação de direitos, além de penalizar a democracia, por considerá-la prejudicial aos interesses do mercado”. Para a autora, são considerados pontos principais do neoliberalismo: o Estado mínimo, a gestão gerencial, a privatização, o individualismo e o Estado como o culpado pela crise.

O neoliberalismo preconiza a mínima intervenção do Estado na economia, defende que o mercado se autorregule com total liberdade e opõe-se aos gastos com as políticas sociais.

No Brasil, a crise do Estado teve início na década de 1970, porém com maior visibilidade nos anos de 1980 quando diversos países latino-americanos tiveram uma

⁶ Libâneo (2002, p. 61) conceitua globalização como “[...] uma gama de fatores econômicos, sociais, políticos e culturais que expressam o espírito da época e da etapa de desenvolvimento do capitalismo em que o mundo se encontra atualmente”.

redução do crescimento econômico, aumentando o número de desempregados e alta taxa de inflação. A crise estaria associada “[...] de um lado, ao caráter cíclico da intervenção estatal, e de outro, ao processo de globalização, que reduziu a autonomia das políticas econômicas e sociais dos estados nacionais” (PEREIRA, 1997, p. 12).

As ideias neoliberais iniciaram-se no Brasil na década de 1990 com algumas medidas do governo de Fernando Collor de Mello (Governo Collor), quando houve a abertura econômica do país, dando liberdade às privatizações. A ideia de privatização difundiu-se como forma de mostrar a ineficiência e incapacidade dos serviços públicos quando confrontado com a iniciativa privada.

Com a liberalização comercial, diminuíram-se as tarifas e, em consequência, ampliaram-se as exportações. No entanto, com o crescente desenvolvimento do neoliberalismo, o Estado ampliou sua intervenção no mercado, afastando-se de suas funções básicas, o que ocasionou o agravamento da crise fiscal e da inflação (BRASIL, 1995).

Uma resposta consistente para a superação da crise foi a Reforma do Estado brasileiro apontada por Bresser Pereira (ministro da Reforma do Estado no Governo do presidente Fernando Henrique Cardoso- Governo FHC) como forma do Estado recuperar sua autonomia e colocar em prática políticas públicas. Essa Reforma passou a ser considerada uma ferramenta indispensável para estabilizar e garantir o desenvolvimento econômico da sociedade brasileira (BRASIL, 1995).

A respeito da crise, Peroni (2003) discorda da análise do ministro da Reforma do Estado. Para a autora, o que ocorreu foi uma crise do capital e não uma crise fiscal, que, segundo ela, seria apenas uma faceta.

A reforma ganhou materialidade no primeiro mandato do Governo FHC (1995-1998), que no intuito de colaborar com a ampla reforma que vinha sendo realizada em países da América Latina, determinou a elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

Aprovado em 21 de setembro de 1995 pela Câmara da Reforma do Estado, o PDRAE definiu os objetivos e estabeleceu as diretrizes para uma ampla reforma da administração pública brasileira. O documento é resultado do trabalho do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), principal responsável pela formulação, proposição e negociação das ações e projetos da reforma do aparelho do Estado.

Conforme descrito pelo próprio Governo FHC na introdução do PDRAE, esta seria uma reforma da “[...] administração pública que se chamaria de ‘gerencial’, baseada em

conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e a descentralização” (BRASIL, 1995, p.10).

Para os apoiadores da reforma, o Estado não estaria dando conta de gerir com eficiência suas funções sociais básicas. Pereira (1997) aponta que a reforma do Estado envolveu

[...] quatro problemas que, embora interdependentes, podem ser distinguidos: (a) um problema econômico-político - a delimitação do tamanho do Estado; (b) um outro também econômico-político, mas que merece tratamento especial - a redefinição do papel regulador do Estado; (c) um econômico-administrativo - a recuperação da governança ou capacidade financeira e administrativa de implementar as decisões políticas tomadas pelo governo; e (d) um político - o aumento da governabilidade ou capacidade política do governo de intermediar interesses, garantir legitimidade, e governar. Na delimitação do tamanho do Estado estão envolvidas as idéias de privatização, “publicização” e terceirização. A questão da desregulação diz respeito ao maior ou menor grau de intervenção do Estado no funcionamento do mercado. No aumento da governança temos um aspecto financeiro: a superação da crise fiscal; um estratégico: a redefinição das formas de intervenção no plano econômico-social; e um administrativo: a superação da forma burocrática de administrar o Estado. No aumento da governabilidade estão incluídos dois aspectos: a legitimidade do governo perante a sociedade, e a adequação das instituições políticas para a intermediação dos interesses (PEREIRA, 1997, p. 7-8).

Para o autor, a reforma diminuiu o papel do Estado e redefiniu suas ações, principalmente no plano econômico e social, a forma burocrática de administração do setor público deveria ser adequada ao novo cenário econômico delineado. Para tanto, foi necessário a adequação das instituições políticas para satisfazer o interesse do capital. Assim, buscou-se a modernização do Estado e propôs-se a descentralização de serviços públicos, e conseqüentemente, a descentralização dos processos de gestão da educação que possibilitou a participação da comunidade nos processos de gestão da escola, e na escolha dos seus dirigentes.

Na forma como apresentada no PDRAE, o aparelho do Estado é a estrutura organizacional dos três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e dos três níveis (União, estados-membros e municípios). E o Estado, por sua vez, é a organização burocrática que tem o poder de legislar e tributar a população de determinado território.

O PDRAE registra a reforma do Estado como um projeto amplo que envolve a sociedade brasileira e as várias áreas do governo, enquanto a reforma do aparelho do Estado

Algo mais restrito orientada para tornar a administração pública mais eficiente e mais voltada para a cidadania⁷ (BRASIL, 1995).

O Plano de reforma do Estado sintetizou um projeto de desenvolvimento hegemônico que ao longo de sua transição propôs: a definição de carreiras típicas de Estado em núcleo estratégico e atividades exclusivas; a definição de atividades públicas não-estatais e a determinação de organizações sociais responsáveis por implementá-las; a transformação de autarquias e fundações em agências executivas, disseminação do contrato de gestão, e a adoção da cultura gerencial no serviço público (VISENTINI, 2006).

Rezende (2006) explica que, com a reforma do Estado, a administração pública alterou sua estrutura e passou por um processo inédito de modernização. A reforma congregou uma “[...] intensa tentativa de transformação do papel e das funções do Estado, especialmente da qualidade e da performance da burocracia pública” (REZENDE, 2006, p.02). Essas transformações serviriam de base do novo gerencialismo público.

Com os preceitos neoliberais e o processo de globalização, o Estado passou por uma reestruturação que, segundo Abrucio e Costa (1998), teve como ponto mais importante as novas formas de gestão governamental que tornaram a modernização do setor público central nos diferentes contextos. Segundo os autores, tais reformas alteraram a administração pública nos seguintes aspectos:

- Orientação da administração cada vez mais por resultados;
- Atendimento voltado para o cidadão/consumidor, aumentando a participação da sociedade na avaliação das políticas públicas e transparência governamental;
- Flexibilização do setor público para torná-lo eficaz e efetivo, compatibilizando o ângulo econômico com o aumento da qualidade dos serviços públicos;
- Ampliação do conceito de público, que seria as parcerias com a comunidade ou com o setor privado e criação de organizações não estatais com vista a responder tanto à redução dos gastos do Estado como à democratização do poder público;
- Descentralização de serviços públicos básicos (saúde, educação, saneamento, habitação) para a administração local ou governos subnacionais, que também

⁷ A cidadania diz respeito a um ordenamento jurídico-político de um país, de um Estado, deliberado por uma Constituição que define e garante quem é cidadão, quais direitos e deveres ele terá, o que implica decisões políticas (BENEVIDES, 2012)

corresponde à democratização do Poder público na tentativa de buscar aumentar a eficiência e a efetividade das políticas.

A descentralização é um elemento muito importante para o desenvolvimento de ações mais democráticas na escola. A descentralização de tomada de decisões e dos processos que envolvem a gestão possibilita a participação da comunidade escolar na gestão da escola ao mesmo tempo em que torna o diretor mediador das situações e as tomadas de decisões (MENDONÇA, 2000).

Contudo, quando apresenta uma concepção de gestão gerencial busca a descentralização de tarefas e de responsabilidades e não de poder. Os aspectos supracitados, pautados no modelo de administração pública gerencial, orientam o critério de eficiência dos serviços públicos, dando mais ênfase aos resultados do que ao processo dos serviços prestados.

A redefinição do papel do Estado na década de 1990 alterou a estrutura da administração pública brasileira. Diante dessa reestruturação, o campo da educação também se reorganizou. Segundo Peroni (2012)

[...] com o processo de abertura política, após longa ditadura, a luta pela democratização da sociedade passou também pela construção de uma gestão democrática da educação. No entanto, ao mesmo tempo em que lutávamos muito, na América Latina, para conquistar os nossos direitos, as estratégias do capitalismo para superar suas crises já redefiniam o papel do Estado, com a perda de direitos sociais, materializados em políticas públicas (PERONI, 2012, p. 20).

As políticas educacionais são parte integrante do processo de reforma do Estado, isso porque reformas educacionais foram implementadas com vistas à modernização da gestão educacional que, por sua vez, fazia parte do processo de modernização do país.

Essa modernização era justificada pela necessidade de mão de obra qualificada para os novos modelos de produção. Nesse bojo, a educação era essencial para o desenvolvimento de habilidades indispensáveis ao mercado de trabalho (OLIVEIRA, 2009).

A concepção de modernização de caráter gerencial introduzida no campo das reformas educacionais tinha como objetivo “[...] aumentar a eficiência e a efetividade dos órgãos e agências do Estado, melhorar a qualidade das decisões estratégicas do governo e sua burocracia e assegurar o caráter democrático da administração pública” (CASTRO, 2008, p. 391).

O processo de modernização introduziu a concepção de gestão gerencial na administração pública e, conseqüentemente, nas ações voltadas para a educação. Tais

reformas implicaram na reorganização da escola, na redefinição do currículo, na avaliação, na gestão e no seu financiamento (CASTRO, 2008).

As reformas realizadas no Brasil acompanharam a tendência em nível mundial que “[...] determinaram novas formas de financiamento, gestão e avaliação da educação básica, conformando uma nova regulação assentada na descentralização e maior flexibilidade e autonomia local”, isso porque as políticas do Governo FHC seguiam a lógica da racionalidade técnica como meio orientador das políticas sociais (OLIVEIRA, 2009, p. 2002).

Alves (2010) explica que a gestão gerencial passou a admitir no setor público um modelo de gestão descentralizador e participativo de seus usuários na execução das tarefas previamente pensadas pelos sistemas de ensino. Desta feita, estava em disputa naquele momento, e ainda está, a gestão democrática e a gestão gerencial de educação no âmbito das iniciativas dos governos de Estado, de modo que a primeira é prevista na normatização educacional brasileira e a segunda tem suas características presentes nas ações desses governos (ALVES, 2015b).

A gestão democrática firmada pela Constituição Federal 1988 como princípio constitui-se em um ganho importante para a educação brasileira quando assegura condições iguais de participação a todos os indivíduos nos processos decisórios com poder de intervenção em todas as esferas da educação, conforme os anseios da comunidade escolar (SANTOS; ALVES, 2017).

O processo de redemocratização no Brasil favoreceu o aparecimento de uma importante novidade, a democratização da escola, com especial atenção voltada à reivindicação de eleição para diretores (CRESO; ALVES; BONAMINO, 2007). Mas, essa eleição pode servir tanto a gestão democrática como a gestão gerencial da educação, como veremos adiante.

A democratização da escola é importante instrumento de participação, possibilita aos funcionários da escola e seus usuários participarem do processo de decisões que dizem respeito aos rumos que a escola deve seguir, contribuindo para a autonomia da escola e a democratização da gestão (PARO, 2003). Iniciamos tratando da gestão democrática da educação e, logo após, da gestão gerencial na educação.

1.2. Gestão democrática e a gestão gerencial na educação

Dourado (1998) define a gestão democrática da educação como processo que possibilita a criação de canais de participação e se concretiza na prática social, dando ao indivíduo autonomia de participação nos espaços onde os conflitos e as estruturas de poder podem ser discutidos.

Conforme Cury (2002, p. 173), a gestão democrática “[...] é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência”. Tal gestão constitui-se num processo dialógico no qual os interlocutores têm condições de expor suas ideias e solucionar conflitos. É voltada para a participação e a deliberação pública, além do crescimento dos “[...] indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática”. Como expõe o autor, gestão é um processo coletivo. Para tanto, é necessário à participação e a mobilização da sociedade.

Spósito (2005) aponta que a gestão democrática se constitui em um instrumento transformador das práticas pedagógicas para que se possa superar os desafios e formular um novo projeto pedagógico, além de possibilitar o diálogo e a participação da comunidade.

Para Bastos (2005), a gestão democrática reestabelece o controle da sociedade civil sobre a educação, introduzindo a eleição de dirigentes escolares e os Conselhos Escolares dentro da instituição. É um modo de administrar a escola com a representação de todos os segmentos (professores, pais, alunos e comunidade), e estes podem constituir núcleos de pressão “[...] na construção de uma escola democrática” (BASTOS, 2005, p. 29).

Paro (2003) assinala que a gestão democrática é constituída por alguns elementos fundamentais, tais como: definição e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar; divulgação e transparência na prestação de contas; avaliação institucional (escola, professores, dirigentes, estudantes, equipe técnica); eleição direta para diretor; entre outros.

Alves (2010, p. 11) define gestão democrática como

[...] um processo de caráter político-pedagógico e administrativo, no qual se dá participação efetiva, direta e indireta da sociedade em todos os níveis de decisão e execução da educação, com real poder de interferência e manifestação dos anseios comunitários.

A gestão democrática da educação permite a participação da sociedade em todos os âmbitos, possibilita à mesma tomar parte das discussões, tomadas de decisões e das ações, com vista à melhoria da qualidade da educação e a efetividade dos anseios da comunidade

(ALVES, 2010). Souza (2006b) também define a gestão democrática como um processo político,

[...] através do qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola (SOUZA, 2006b, p. 144).

Para Lima (2014), a gestão democrática é uma construção social que necessita da análise do contexto que a envolvem; dos projetos políticos e da correlação de forças em que acontece. Para o autor, é uma categoria político-educativa,

[...] para além de envolver dimensões teóricas e conceituais que vão desde as teorias da democracia e da participação, até às teorias organizacionais e aos modelos de governação e administração das escolas e respectivos sistemas escolares (LIMA, 2014, p. 1069-1070).

O autor supracitado evidencia três dimensões básicas associadas à gestão democrática das escolas: eleição, a colegialidade e a participação nas decisões, que são consideradas decisivas para essa gestão. Do ponto de vista democrático, a eleição é considerada a forma mais coerente de escolher os dirigentes escolares, “[...] a eleição é democraticamente superior e, de resto, mais favorável à possível combinação entre práticas de democracia direta e práticas de democracia representativa nas escolas” (LIMA, 2014, p. 1071).

A existência de órgãos colegiados, como os Conselhos Escolares, dotados de autonomia e inseridos num contexto de gestão escolar descentralizada pode constituir uma alternativa de grande alcance nos processos democráticos, ainda mais se a participação for elemento central nesse processo (LIMA, 2014).

A gestão democrática é, portanto, um preceito político de organização e formação política na escola. Não esvazia os conteúdos pedagógicos referentes ao objetivo da escola - sistematização, crítica e construção de saberes. Ao contrário, se constitui: na elaboração de um projeto político-pedagógico, questionando os planos e programas, secundarizando os exames, privilegiando um processo de qualidade na qual o aprendizado seja essencial, introduzindo o aluno no mundo do debate e da participação, aproximando-se da comunidade e trazendo-a para a discussão de temas vinculados à política, à economia, às violências, ao desemprego, às eleições. Enfim, a escola se faz presente no contexto real, na conjuntura dinâmica da sociedade (LIMA; PRADO; SHIMAMOTO, 2011, p. 08).

Em suma, segundo o referencial teórico apresentado são características do modelo de gestão democrática: a participação, descentralização de poder, autonomia, diálogo, flexibilidade das ações, transparência, impessoalidade, liderança, trabalho coletivo, cidadania, oferta de ensino com qualidade, representatividade, eleição de diretores. Quando democrática, a gestão poderá propiciar: novas práticas pedagógicas, elaboração coletiva do Projeto Político Pedagógico da escola, autonomia de gestão administrativa, financeira e pedagógica, a criação de órgãos colegiados, equidade, cooperação e liberdade de expressão. Esses são horizontes de possibilidades do processo gestão democrática que não acontece de forma imediata, sendo um aprendizado no dia-a-dia.

Os impactos causados pelo neoliberalismo tem como resultado imediato os processos de mercantilização e privatização e de introdução de características da gestão gerencial na educação (MIRANDA, 2020). Para Silva, Rodrigues, Fernandes e Alves (2020) por meio da ótica neoliberal, é disseminada a cultura do empreendedorismo na educação. Para os autores, as forças conservadoras buscam privatizar a educação através da precariedade, do desmonte e do sucateamento da educação pública.

A pesquisa desenvolvida por Palú e Souza (2021) evidencia que vários estudos abordam o tema do neoliberalismo, contudo quando se trata da gestão da educação e da gestão da escola, no cenário atual encontram lacunas e brechas de como esses processos se materializam nesses contextos e quais os efeitos da adoção das novas formas e modelos de governança, procedentes da reforma do estado e da administração pública para a efetivação da gestão democrática. Segundo os autores supracitados,

[...] as reformas e as mudanças na legislação brasileira permitiram que empresas privadas, institutos e organizações adentrassem a esfera pública, influenciando a condução das suas políticas, atuando diretamente na oferta de produtos e de serviços educacionais, trazendo implicações para a gestão da educação e da escola (PALÚ; SOUZA, 2021, p. 14).

Os dados levantados permitiram aos autores a conclusão de que as novas formas e modelos de governança da/na educação implicam a atuação de atores privados, do terceiro setor e do setor estatal, e esses precisam ser considerados nas análises que abordam as políticas educacionais. Os autores constataram ainda que, cada vez mais a gestão da educação e da escola pública adota feições do setor empresarial e princípios mercadológicos, com uma concepção de gestão gerencial, levando ao esvaziamento da concepção de gestão democrática cunhada na normatização brasileira, implicando assim, na materialização desse princípio e até mesmo na forma de escolha dos dirigentes escolares (PALÚ; SOUZA, 2021).

Segundo Scaff (2011) o modelo de gestão gerencial chega às escolas por meio de programas, projetos e políticas educacionais do governo federal. Para Castro (2008), o modelo de gestão gerencial tem suas bases na administração do campo empresarial e é utilizada como modelo para a gestão da educação, caracterizando-se pela busca de eficiência; redução e controle de gastos públicos; avaliação de desempenho; controle de orçamento e serviços públicos; a descentralização administrativa; a diminuição do papel do Estado e a redefinição das suas ações, passando para a sociedade civil as suas funções.

A gestão gerencial admite o uso de critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de carreiras, remuneração e avaliação constante de desempenho. Esse modelo de gestão é baseado no controle dos resultados, e não nos processos (BRASIL, 1995). Para Libâneo (2018, p.74),

a política de gestão do sistema escolar baseada em resultados tem como suporte a visão de escola meritocrática em que se estabelece a competição entre indivíduos, de modo a individualizar as responsabilidades pelo sucesso ou fracasso no alcance das metas. A meritocracia é vista pelos seus defensores como um procedimento justo porque avalia os méritos de cada um independentemente de características individuais, sociais e culturais. No entanto, de um ponto de vista em que a educação existe para promover o desenvolvimento e a formação humana, ela promove injustiça e exclusão.

De acordo com Scaff (2011, p. 27), ela tem como característica a implantação de uma nova cultura organizacional com princípios de racionalidade técnica e controle do trabalho escolar, sendo “[...] realizada por meio do planejamento estratégico, que se ancora na pseudoparticipação da comunidade na escola” além de responsabilizar a sociedade civil pelas políticas sociais e desobrigar cada vez mais o Estado de suas responsabilidades.

Para Peroni (2000) a lógica da gestão gerencial é a do mercado que adota um projeto assumidamente excludente. Segundo a autora, são características desse modelo de gestão: racionalização de recursos; centralização das diretrizes, principalmente dos parâmetros curriculares nacionais e avaliação das instituições de ensino; transferência da exploração de um serviço público da administração pública para a gestão privada (publicização); privatização e terceirização dos serviços de apoio à administração pública; cidadão-cliente; Estado mínimo apenas para as políticas sociais, e Estado máximo para o capital; e descentralização de responsabilidades e não de recursos.

Em síntese, a descentralização, a meritocracia, a busca de desempenho, a premiação, o individualismo, programas de incentivo, a competição, a eficiência da administração pública, controle dos gastos e orçamentos, a privatização, a flexibilização das ações e a

racionalidade técnica visando à lucratividade também se constituem em características desse modelo de gestão. Sua ênfase se volta para o desenvolvimento de habilidades e competências como requisito de qualificação do trabalhador.

A seguir, o Quadro 3 apresenta as principais características da gestão democrática e da gestão gerencial.

Quadro 3. Principais características da Gestão Democrática e da Gestão Gerencial

Gestão Democrática	Gestão Gerencial
Autonomia de gestão administrativa, financeira e pedagógica	Redução e controle de orçamentos e gastos públicos
Transparência	Privatização e terceirização dos serviços públicos
Impessoalidade	Estado mínimo/Estado máximo
Liderança	Planejamento estratégico
Trabalho coletivo	Individualismo
Representatividade	
Formação para a cidadania	Desenvolvimento de habilidades e competências
Participação da comunidade	Participação da comunidade em ações previamente pensadas pelos sistemas de ensino
Criação de canais de participação	Descentralização de responsabilidades
Diálogo	Busca de desempenho
Mobilização da sociedade	
Exposição de ideias	
Instrumento transformador das práticas pedagógicas	Racionalidade técnica visando à lucratividade
Formulação de um novo projeto pedagógico	
Controle da sociedade civil sobre a educação	Administração por resultados
Eleição direta de dirigente escolar	
Conselhos escolares	
Definição e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar	Diminuição do papel do Estado e a redefinição das suas ações, passando para a sociedade civil as suas funções
Divulgação e transparência na prestação de contas	
Avaliação diagnóstica (escola, professores, dirigentes, estudantes, equipe técnica)	Avaliação de desempenho
Participação efetiva, direta e indireta da sociedade em todos os níveis de decisão e execução da educação	Responsabilização da escola e de seus usuários pelos resultados obtidos
Efetividade dos anseios da comunidade	Cidadão-cliente
Oferta de ensino com qualidade	
Descentralização de poder	Descentralização administrativa e controle dos resultados
Cooperação	
Igualdade	Competitividade
Liberdade de expressão	
Competência	Premiação
Crescimento da sociedade democrática	
Democratização da gestão	Meritocracia
Flexibilidade das ações	Flexibilidade das ações
Eficiência	Eficiência
Órgãos colegiados	Estruturas colegiadas
Decisões coletivas	Individualismo
Eficácia	Eficácia
Efetividade social	Programas de incentivo

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico (2020).

O quadro acima apresenta as características da gestão gerencial e da gestão democrática. Cabe destacar, que somente as características supracitadas não efetivam a concepção de gestão presente na escola, pois há de se considerar que tanto a gestão democrática quanto a gestão gerencial possuem características similares: a eficiência na gestão democrática diz respeito à formação de cidadãos críticos, já na gestão gerencial refere-se a busca de resultados; a descentralização na gestão democrática se constitui em descentralização de poder e na gestão gerencial diz respeito a descentralização de tarefas e a não desconcentração de poder; a participação da comunidade na gestão democrática busca a participação desta nas discussões, tomadas de decisões e nas ações a serem implementadas no âmbito educacional, já na gestão gerencial tem em vista a participação em tarefas previamente pensadas pelo Estado; a avaliação na gestão democrática se constitui em um instrumento de avaliação e reflexão da prática que contribui para a tomada de decisão, enquanto que na gestão gerencial se constitui em instrumento de competição, individualismo, meritocracia e tem como fim a busca de desempenho e resultados educacionais (ALVES, 2015b).

O que se deve colocar em pauta é a lógica que se dá à essas características, isso significa que, por mais que a gestão gerencial tenha uma concepção pautada no modelo neoliberal, ela se utiliza da ressignificação dos conceitos da gestão democrática para por em prática seus preceitos mercadológicos .

1. 3. A gestão da educação na normatização educacional brasileira

O artigo 205 da Constituição Federal de 1988 estabeleceu a educação como direito de todos e dever do Estado e da família, promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, com vista ao pleno desenvolvimento da pessoa, para o exercício da cidadania e para o trabalho. Além disso, instituiu a gestão democrática como um dos princípios do ensino público. Conforme disposto no artigo 206:

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I- igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II- liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III- pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV- gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V- valorização dos profissionais do ensino, garantidos, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;

VI- *gestão democrática do ensino público, na forma da lei*

VII- garantia de padrão de qualidade (BRASIL, 1988, grifos nossos).

A Constituição Federal também estabeleceu no artigo 214 a elaboração de um Plano Nacional de Educação (PNE) com objetivo de definir as diretrizes, objetivos, metas e estratégias da educação brasileira.

Em consonância com o texto constitucional, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394) (LDB) designou dois artigos ao PNE. No artigo 9º, inciso I incumbiu a União de elaborar o Plano Nacional de Educação em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.

No artigo 87 instituiu a Década da Educação e estabeleceu prazo de um ano, a partir da publicação desta Lei, para que a União encaminhasse ao Congresso Nacional, o Plano Nacional de Educação, com diretrizes e metas para os dez anos seguintes, em sintonia com a Declaração Mundial sobre Educação para Todos⁸ (BRASIL, 1996c).

No tocante à gestão educacional, a LDB reafirmou o disposto na Constituição Federal apresentando no artigo 3º “[...] VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino⁹”. A LDB não apresentou explicitamente maiores detalhamentos no tocante à gestão democrática, mas, delegou aos sistemas de ensino essa tarefa, conforme disposto no artigo 14 dessa Lei:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Esses princípios em termos de gestão democrática possibilitam que os usuários da escola participem das ações e decisões dos serviços prestados na/pela escola à comunidade escolar em que ela está inserida, assegurando aos seus usuários participação na elaboração

⁸ Em 1990, o Brasil, firmou o compromisso de assegurar à população brasileira o direito à educação e de colaborar com os esforços mundiais na luta pela universalização da educação básica. Tal compromisso ficou estabelecido na Declaração Mundial de Educação para Todos, que sistematiza as posições consensuais dos signatários da Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em Jomtien, na Tailândia (BRASIL/MEC, 1993). As proposições acordadas nessa Conferência serviram de “[...] base para as políticas educativas, especialmente para os países mais populosos do mundo que lograram assiná-la” (DUARTE; SANTOS, 2014, p. 170). A partir disso o Brasil deu início a elaboração⁸ de um plano para concretizar as metas estabelecidas na Declaração Mundial de Educação para Todos.

⁹ Conforme Saviani (1999, p.120), “Sistema de ensino significa, assim, uma ordenação articulada dos vários elementos necessários à consecução dos objetivos educacionais preconizados para a população à qual se destina. Supõe, portanto, o planejamento”.

de projetos, na fiscalização de recursos, no processo de ensino-aprendizagem e na solução de problemas que vierem a surgir na escola.

Após a aprovação da LDB, num contexto de mobilização da sociedade e mudanças estruturais, resultantes do processo da globalização, o FNDEP considerou

[...] a necessidade da continuidade e ampliação do debate nacional acerca das consequências da ‘nova’ ordem dos organismos internacionais e materializadas, no caso da educação, no arcabouço legal: leis, emendas constitucionais, decretos e medidas provisórias, que, no Brasil, foram fragmentando e criando mecanismos de facilitação à privatização da educação (BOLLMANN, 2010, p. 661).

O FNDEP “[...] decidiu pela necessidade de elaboração, pela sociedade organizada, de uma proposta de educação nacional” (BOLLMANN, 2010, p.661), desta maneira, envolvendo amplos setores do campo da educação realizou o I Congresso Nacional de Educação (CONED).

O evento aconteceu entre os dias 31 de julho a 3 de agosto de 1996, em Belo Horizonte, reuniu mais de 6 mil pessoas e teve, entre outros objetivos, sistematizar as diretrizes educacionais para a elaboração do PNE. O Congresso teve como tema central “Construindo um Plano Nacional de Educação”, apresentando como eixo norteador “Educação, Democracia e Qualidade Social”.

O evento “[...] inaugurou, no País, a elaboração, pela sociedade civil, de um Plano de Educação: Estado e Educação”. Ao final desse Congresso foi elaborado o documento “Educação, Democracia e Qualidade Social – Carta de Belo Horizonte”, que serviu de base para a continuidade do processo de construção do Plano e preparação do II CONED (BOLLMANN, 2010, p. 666).

O II CONED realizado de 6 a 9 de novembro de 1997 em Belo Horizonte/MG consolidou o PNE: Proposta da Sociedade Brasileira¹⁰.

O PNE - Proposta da Sociedade Brasileira teve como ponto de partida um diagnóstico de necessidades e limitações, construído com base na realidade nacional e através de comparações com o que ocorre ou ocorreu em outros países. A partir desse diagnóstico, foram apresentadas propostas para a Organização da Educação Nacional, em particular para a configuração do Sistema Nacional de Educação, para a Gestão Democrática da Educação Brasileira e para o Financiamento da Educação. Foram analisados aspectos significativos dos Níveis e Modalidades da Educação, sendo apresentadas diretrizes e metas para a Educação Básica, a Educação Infantil, o Ensino Fundamental, a Educação de Jovens e Adultos, com vistas, sobretudo, à Erradicação do Analfabetismo, o Ensino Médio e Educação Profissional e a Educação Superior. Foram também analisados os

¹⁰Após a consolidação do PNE- Proposta da Sociedade Brasileira houve a realização de mais três Congressos Nacional de Educação: o III CONED realizado em dezembro de 1999, em Porto Alegre (RS); o IV CONED realizado abril de 2002, em São Paulo (SP) e o V CONED realizado em maio de 2004, em Recife (PE) (BOLLMANN, 2010).

problemas e apresentadas diretrizes e metas relativas à Formação de Profissionais da Educação, tanto para o magistério como para as áreas técnica e administrativa, nos diversos níveis e modalidades de ensino (BOLLMANN, 2010, p.668).

O PNE - Proposta da Sociedade Brasileira se consolidou no Projeto de Lei (PL) 5.155/1998, apresentado ao Congresso Nacional pelo Deputado Ivan Valente em 10 de fevereiro de 1998 (DUARTE; SANTOS, 2014).

Cabe registrar que, a educação no Brasil é marcada por disputas de projetos com concepções distintas de planejamento, gestão e organização e dessas concepções decorrem embates entre os que defendem a educação pública e os que defendem o ensino privado (DOURADO, 2011). Os embates travados entre esses dois setores¹¹ culminaram na apresentação de duas propostas de plano: a proposta da sociedade brasileira e a proposta do elaborada pelo Poder Executivo (Projeto de Lei 4.173/1998).

O Projeto de Lei 4.173/1998, elaborado pelo Poder Executivo com o apoio de entidades como o Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED) e a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME) foi encaminhado ao Congresso Nacional no dia 12/02/1998, dois dias após o encaminhamento do PNE - Proposta da Sociedade Brasileira. Assim, duas propostas de plano tramitaram no Congresso Nacional.

A proposta do PNE elaborado pela sociedade brasileira atendeu aos compromissos assumidos pelo FNDEP e sistematizou as contribuições advindas de distintos segmentos da sociedade civil. Circunscrito aos debates e sugestão da sociedade civil advindas da realização do I e II CONED, esse PNE resulta da luta coletiva, do diálogo, da participação e da mobilização dos profissionais da educação e da sociedade civil na busca pela melhoria da educação.

A proposta de PNE apresentada pelo Poder Executivo seguiu a lógica das políticas de governo em curso, “[...] era de caráter técnico e com objetivos e metas segmentados por temas, sem a visão de totalidade da educação” (DUARTE; SANTOS, 2014, p. 175) e expressou os interesses do mercado, mesmo tendo participado da sua elaboração alguns setores da sociedade civil.

A respeito do embate dos dois projetos de PNE, Dourado (2010, p. 682-683) assinala que “[...] tais propostas expressavam concepções e prioridades educacionais distintas, sobretudo na abrangência das políticas, em seu financiamento e gestão”, e, assim

¹¹ Sociedade civil e sociedade política.

como Libâneo, Oliveira e Toschi (2003) sinalizou que a existência dessas duas propostas evidenciava o conflito de interesses entre os diferentes segmentos da sociedade civil.

O PL da sociedade brasileira mesmo tendo o direito de precedência na tramitação no congresso, não prevaleceu em detrimento ao do Executivo. O PL elaborado pela sociedade seguiu como anexo a do Poder Executivo, sofreu alterações em sua redação durante a tramitação no Congresso Federal e posteriormente foi aprovado pela Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001, que firma o primeiro Plano Nacional de Educação com período de vigência de 2001-2010.

Dourado (2010) explica que a aprovação desse PNE foi resultado da

[...] hegemonia governamental no Congresso Nacional, que buscou traduzir a lógica das políticas governamentais em curso. O Governo FHC, por meio do Ministério da Educação, efetivou políticas e lógicas de gestão, visando implementar amplo processo de reforma da educação nacional, cujas prioridades se constituíram, hegemonicamente, pela adoção de políticas focalizadas, com forte ênfase no ensino fundamental, e pela efetivação de vários instrumentos e dispositivos, visando à construção de um sistema de avaliação da educação (DOURADO, 2010, p. 683).

Pontos centrais presente no Projeto de PNE da Sociedade Brasileira, que não se fizeram presentes no projeto do MEC e, conseqüentemente, no PNE aprovado, destacam-se, entre outros: a instituição do Sistema Nacional de Educação (SNE); o Fórum Nacional de Educação como instância máxima deliberativa da política educacional brasileira; e a redefinição do Conselho Nacional de Educação como órgão normativo e de coordenação do SNE; e a garantia de ampliação do investimento em educação pública de 10% do Produto Interno Bruto (PIB) (DOURADO, 2010).

Nesse cenário, o PNE 2001-2010 aprovado (PNE do governo) definiu diagnósticos, diretrizes, objetivos e metas organizadas em: níveis de ensino (educação básica – educação infantil, ensino fundamental e ensino médio; e educação superior); modalidades de ensino (educação de jovens e adultos, educação à distância e tecnologias educacionais, educação tecnológica e formação profissional, educação especial, educação indígena); abordando também a formação dos professores e valorização do magistério; o financiamento e gestão; além do acompanhamento e avaliação do Plano.

Apresentou como objetivos:

Elevação global do nível de escolaridade da população; A melhoria da qualidade do ensino em todos os níveis; A redução das desigualdades sociais e regionais no tocante ao acesso e à permanência, com sucesso, na educação pública; A democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 2001),

Reafirmando o exposto na LDB estabeleceu como prioridade: a garantia de ensino fundamental obrigatório de oito anos a todas as crianças de 7 a 14 anos, assegurando o seu ingresso e permanência na escola e a conclusão desse ensino; a garantia de ensino fundamental a todos os que a ele não tiveram acesso na idade própria ou que não o concluíram; a ampliação do atendimento nos demais níveis de ensino – a educação infantil, o ensino médio e a educação superior; a valorização dos profissionais da educação; o desenvolvimento de sistemas de informação e de avaliação em todos os níveis e modalidades de ensino (BRASIL, 2001).

As diretrizes foram organizadas de acordo com os níveis de ensino, dessa maneira para cada área foram projetados objetivos específicos. Com relação às metas, foram dispostas 295 metas gerais para toda a nação, sendo preciso que estas fossem adequadas de acordo com as especificidades de cada local, bem como que fossem definidas estratégias condizentes com cada realidade, além da elaboração de planos estaduais e municipais de educação. Considerando ser a gestão o objeto deste estudo, apresentamos somente as diretrizes e metas a ela relacionadas.

O PNE propõe como diretrizes para a gestão: o aprimoramento contínuo do regime de colaboração; a implantação de sistemas de informação; a transparência na distribuição e gestão de recursos financeiros; a promoção da desburocratização e descentralização da gestão nas dimensões pedagógica, administrativa e de gestão financeira; assim como a autonomia de cada sistema de ensino implantar gestão democrática, em nível de gestão de sistema na forma de Conselhos de Educação, com representação dos diversos setores educacionais, em nível de unidade escolar, através da formação de conselhos escolares com participação da comunidade escolar e formas de escolha da direção escolar que garantam compromisso com a proposta pedagógica e a representatividade e liderança dos gestores escolares (BRASIL, 2001).

As metas compreendidas entre a de número 19 a 44 abarcam ações relacionadas à gestão: o aperfeiçoamento do regime de colaboração entre os sistemas de ensino em busca de uma ação coordenada entre entes federados, compartilhando responsabilidades, a partir das funções constitucionais próprias e supletivas e das metas deste PNE (meta 19); estímulo à colaboração entre as redes e sistemas de ensino municipais, através de parcerias intermunicipais e consulta aos colegiados regionais, sempre que for necessário (meta 20); estímulo à criação de Conselhos Municipais de Educação e apoio aos municípios que optarem em criar seu próprio sistema de ensino (meta 21); a criação de normas de gestão

democrática do ensino público em cada sistema de ensino, com a participação da comunidade (meta 22); a desburocratização e flexibilização de normas e diretrizes dos sistemas de ensino, com vistas a estimular a iniciativa e a ação inovadora das instituições escolares (meta 23) (BRASIL, 2001).

Também são metas desse Plano para a gestão democrática o desenvolvimento de um padrão de gestão que possua como elementos a destinação de recursos para as atividades-fim, a descentralização, a autonomia da escola, a equidade, a ênfase na aprendizagem dos alunos e a participação da comunidade (meta 24); a criação e implementação de planos estaduais e municipais de educação de acordo com este PNE (meta 25); a organização da educação no campo, preservando as escolas rurais no meio rural (meta 26); apoiar tecnicamente as escolas na elaboração e efetivação de sua proposta pedagógica (meta 27); garantir a autonomia administrativa, pedagógica e financeira das escolas (meta 28); informatizar as secretarias estaduais de educação as unindo, em rede, ao sistema nacional educacional (meta 29); informatizar todas as secretarias municipais de educação, com apoio técnico e financeiro da União e dos Estados, no prazo de dez anos (meta 30).

Ainda são metas desse Plano para a gestão educacional: formação do pessoal técnico das secretarias, suprimindo as necessidades dos setores de informação e estatísticas educacionais, planejamento e avaliação (meta 31); promover medidas administrativas que assegurem a permanência dos técnicos formados e com bom desempenho nos quadros das secretarias (meta 32); informatizar a administração das escolas (meta 33); estabelecer programas de formação continuada e atualização da função ou cargo de diretores de escolas (meta 34); assegurar e ampliar formação específica, preferencialmente com cursos de especialização, e formação continuada dos diretores escolares (meta 35 e 36); estabelecer políticas e critérios de destinação dos recursos federais, estaduais e municipais, de forma a diminuir diferenças regionais e disparidades internas de cada sistema de ensino (meta 37); consolidar e aprimorar o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e o censo escolar (meta 38); estabelecer programa de avaliação de desempenho para alunos do ensino fundamental e médio (meta 39); constituir programas de acompanhamento e avaliação das instituições de educação infantil (meta 40) (BRASIL, 2001).

O Plano preconiza também a definição de padrões mínimos de qualidade da aprendizagem na Educação Básica numa Conferência Nacional de Educação, com a participação da comunidade educacional (meta 41); a edificação de Conselhos de Educação para acompanhamento dos recursos para a Educação não inclusos no Fundo de Manutenção

e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF) (meta 42); inclui a informação acerca de gênero nos dados coletados pelo senso escolar (meta 43); além de ter determinado a observação das metas estabelecidas nos demais capítulos sobre o financiamento e gestão (meta 44) (BRASIL, 2001).

Conforme apresentado nas metas que tratam da gestão, o PNE 2001-2010 buscou estimular a participação da comunidade; a desburocratização e a flexibilidade nas ações dentro da escola; a descentralização de poder; autonomia da escola, a equidade e o foco na aprendizagem do aluno, sendo isso importante para a materialização da gestão democrática no âmbito educacional.

Além disso, garantiu a autonomia da escola para o cumprimento de sua proposta pedagógica por meio dos repasses financeiros; firmou programas e medidas voltadas para a formação do pessoal técnico a fim de suprir as necessidades dos setores de informação; alargou o oferecimento de curso em administração escolar nas instituições públicas de nível superior; estabeleceu formação específica em nível superior para os dirigentes escolares; e que a definição dos padrões de qualidade da aprendizagem da Educação Básica fosse realizada juntamente com a comunidade.

Ainda, firmou o aperfeiçoamento, o estímulo e a colaboração entre as redes e os sistemas de ensino municipais; e a edificação de Conselhos Municipais de Educação a fim de promover uma educação de qualidade. Compartilha responsabilidades e delegou aos sistemas de ensino a normatização da gestão democrática.

Em síntese, a transparência; a autonomia pedagógica, administrativa e financeira; a participação direta da sociedade; a participação da comunidade local em conselhos de educação nas tomadas de decisões e nas ações educacionais; a flexibilização e a descentralização de poder nas relações; o trabalho coletivo, o diálogo, a valorização dos profissionais que atuam na escola; a educação para a cidadania; e o sistema nacional de avaliação presente nesse PNE são características da gestão democrática. Já a modernização da gestão, formações de cunho técnico são características da gestão gerencial.

Apesar de apresentar uma concepção de gestão democrática conforme literatura educacional, é preciso registrar que esse PNE (2001-2010), não se constitui no PNE - Proposta da Sociedade Brasileira, que teve na sua elaboração a participação de diferentes entidades do campo educacional.

Em outros termos, o PNE [2001-2010] aprovado não se constituiu como base e diretriz para políticas, planejamento e gestão da educação nacional nem foi

acionado como tal pelos diferentes segmentos da sociedade civil e política brasileira. [...] as entidades educacionais, por exemplo, não efetivaram uma avaliação sistemática e global do Plano e de sua concretização. Não houve movimento em defesa do atual PNE, por exemplo, pelas entidades educacionais, que, ao contrário, advogaram, como estratégia política, em dado momento, a revogação do Plano aprovado, por entenderem que este dispositivo legal não traduzia o esforço político conduzido pela sociedade civil, em particular pelo Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, e que não se configurava como política de Estado mas era resultante de manobras governamentais no seu processo de tramitação (DOURADO, 2010, p. 685-686).

Segundo o autor supracitado, o plano se configurou como proposição de uma política de Estado, mas na prática não foi capaz de nortear as diretrizes de planejamento, gestão e efetivação das políticas educacionais. O autor chama atenção para não perdermos de vista os “diferentes encaminhamentos e políticas que, por seu turno, traduzem continuidades e mudanças nos eixos das políticas governamentais” (DOURADO, 2010, p. 689).

Durante o período de vigência deste PNE ganhou destaque a aprovação da Emenda Constitucional n.59 em 2009 (EC nº 59/2009), que, além de outras disposições, garantiu a obrigatoriedade do ensino de quatro a dezessete anos; ampliou a abrangência dos programas suplementares para todas as etapas da educação básica; e passou o Plano Nacional de Educação de uma disposição transitória da LDB, para uma exigência constitucional atrelado a recursos do Produto Interno Bruto (PIB) para manutenção e desenvolvimento do ensino.

Embora o PNE (2001-2010) não tenha apresentado instrumentos que permitissem a implementação do que foi posto em suas metas, considerando que recebeu vários vetos¹² principalmente na área do financiamento, que trouxeram sérios impactos para sua execução como uma política de Estado, ele apresenta uma concepção de gestão democrática consoante às características da literatura educacional apresentada na seção anterior.

Mesmo que o PNE 2001-2010 apresente propostas de ações características da gestão democrática, é preciso levar em consideração o momento histórico e o governo em que se deu a sua aprovação, já que as ações e programas governamentais influenciam nas políticas públicas, dentre elas, a educação, mas não necessariamente à tem como base de planejamento.

Segundo Dourado (2010) esse PNE,

[...] foi secundarizado nos processos de gestão e decisão no âmbito do Executivo federal e não se corporificou em efetivos planos decenais de educação, nos âmbitos municipais e estaduais, como previsto na legislação. O cumprimento das

¹² Dos vetos ao PNE: 4 (quatro) relacionados ao ensino superior, 4 (quatro) ao financiamento e gestão e 1 (um) ao magistério da educação/formação e valorização dos professores (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

metas e, sobretudo, as possíveis melhorias na qualidade da educação nacional efetivaram-se como resultantes de ações e políticas governamentais *stricto sensu*, sem ter o Plano como o epicentro do processo político (DOURADO, 2010, p. 686).

A leitura que se tem desse Plano é que ele se tornou mais ‘uma carta de intenções’ e muitas de suas metas não foram alcançadas pela falta de recursos financeiros (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012), isso porque os vetos ao PNE “[...] incidiram sobre seus pontos mais nevrálgicos, isto é, aqueles referentes ao financiamento, o que levou Ivan Valente a afirmar que FHC vetou o que faria do PNE um plano” (SAVIANI, 2007, p.1241). Como se sabe o recurso financeiro é condição necessária para a efetivação das metas do PNE e a falta dele acabou gerando desafios para o plano seguinte.

Em paralelo a vigência do PNE (2001-2010), em 2007 o Governo lançou o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE)¹³, como parte do Plano Plurianual (PPA) 2008-2011. Composto de um aglomerado de 30 ações com natureza, características e alcance distintos entre si (SAVIANI, 2007).

Ao analisar o PDE, o autor supracitado constata que ele “[...] não constitui um plano, em sentido próprio. Ele se define, antes, como um conjunto de ações que, teoricamente, se constituiriam em estratégias para a realização dos objetivos e metas previstos no PNE” (SAVIANI, 2007, p. 1239). E tem uma concepção de gestão gerencial, já que tem em vista ações e estratégias em busca apenas de desempenho e resultados educacionais.

Segundo Saviani (2007, p. 1239),

[...] o PDE não se define como uma estratégia para o cumprimento das metas do PNE. Ele não parte do diagnóstico, das diretrizes e dos objetivos e metas constitutivos do PNE, mas se compõe de ações que não se articulam organicamente com este.

O autor conclui que, o PDE foi formulado sem levar em conta o que estava estabelecido no PNE (2001-2010) e que a palavra “plano” no contexto do PNE não tem o mesmo sentido que essa palavra assume no contexto do PDE.

Ao término de vigência do PNE 2001-2010, exigia-se o planejamento de um novo PNE para o próximo decênio. A realização das discussões sobre a elaboração do novo Plano se iniciou em 2010 na Conferência Nacional de Educação (Conae 2010) “Construindo o Sistema Nacional Articulado de Educação: O Plano Nacional de Educação, Diretrizes e

¹³ Segundo Alves (2015b, p. 82) o PDE é “Um conjunto de programas e projetos desenhados pelo MEC para todo o país e passou a ter como intuito oferecer diretrizes, subsídios teórico-metodológicos, assessoria e acompanhamento às escolas e Secretarias de Educação, no tocante ao desenvolvimento de ações educacionais sistematizadas, em busca do sucesso e permanência do aluno na escola”.

Estratégias de Ação” organizada pelo Ministério da Educação (MEC) em articulação com a sociedade civil. A respeito do processo de constituição e realização dessa conferência, Fernandes (2010), coordenador da Comissão Organizadora Nacional da Conae 2010, esclarece que a ideia de uma Conferência Nacional organizada pelo MEC, em articulação com a sociedade civil, era

[...] uma reivindicação antiga do movimento social de que houvesse instâncias de interlocução, no caso conferências nacionais, se desdobrando em conferências estaduais e municipais. Aliás, as entidades do movimento social já fizeram bem isso, porque as duas principais experiências que eu coloco como coletivas, das entidades do movimento social, são as Conferências Brasileiras de Educação (CBEs) e os Congressos Nacionais de Educação (CONEDs) (FERNANDES, 2010, p. 1032-1033).

O autor explica que as CBEs e os CONEDs aconteceram sob a responsabilidade exclusiva das entidades, não houve a participação do Estado e “[...] a grande reivindicação da sociedade era que o Estado estivesse presente na discussão da educação junto com os movimentos sociais” (FERNANDES, 2010, p. 1033). Assim, o MEC assumiu o compromisso de apoiar a organização da Conae 2010 durante a realização da Conferência Nacional da Educação Básica, em abril de 2008. Em setembro do mesmo ano, o MEC publicou a Portaria Normativa nº 10, constituindo a Comissão Nacional Organizadora da Conae 2010¹⁴ e em outubro designou os membros da Comissão Organizadora¹⁵.

Desta feita, a Comissão Nacional juntamente com os Sistemas de Ensino, Órgãos Educacionais, Congresso Nacional e a Sociedade Civil definiram que o evento seria realizado em Brasília/DF, no mês de abril de 2010, precedida de Conferências Municipais ou Intermunicipais, Conferências Estaduais e Distrital, a serem realizadas no primeiro e segundo semestre de 2009 (BRASIL, 2010).

O Documento-Referência divulgado pelo MEC para as discussões nas conferências municipais e estaduais apresenta seis eixos temáticos, a saber: Papel do Estado na Garantia do Direito à Educação de Qualidade: Organização e regulação da Educação Nacional; Qualidade da Educação, Gestão Democrática e Avaliação; Democratização do Acesso, Permanência e Sucesso Escolar; Formação e Valorização dos Trabalhadores em Educação; Financiamento da Educação e Controle Social; Justiça Social, Educação e Trabalho: e Inclusão, Diversidade e Igualdade.

¹⁴Portaria do Ministério da Educação disponível em: http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/portaria_coneb.pdf

¹⁵ Portaria Normativa (nº 17/2008) disponível em: <http://conae.mec.gov.br/conae-2010/385-documentos>

Esse documento serviu de parâmetro inicial para as discussões, nele foram incluídas as temáticas complementares com posições políticas e pedagógicas advindas de cada Conferência Estadual de Educação e logo após, encaminhada para Comissão Organizadora da Conae 2010 que consolidou todas as sugestões e produziu um novo relatório que serviu de eixo para as discussões das conferências e colóquios da Conae 2010, a partir do qual foi elaborado o Documento Final da Conae (BRASIL, 2010).

A Conae 2010 realizada no período de 28 de março a 1º de abril de 2010 com o tema central “Conae - Construindo o Sistema Nacional Articulado: O Plano Nacional de Educação, Diretrizes e Estratégias de Ação” consolidou o processo de mobilização e debate sobre a educação brasileira, através do Documento Final da Conae 2010.

O Documento final é resultado de um processo de construção coletiva e apresenta “[...] diretrizes, metas e ações para a política nacional de educação, na perspectiva da inclusão, igualdade e diversidade, o que se constitui como marco histórico para a educação brasileira na contemporaneidade” (BRASIL, 2010, p. 07).

A esse respeito, Duarte e Santos (2014) apontam que a elaboração dos planos nacionais de educação foi acompanhada da realização de fóruns, conferências ou encontros que reuniram educadores, políticos, profissionais de educação e militantes com reivindicações das mais diferentes áreas.

Conforme mencionado no Documento final da Conae 2010, sua elaboração é um processo democrático que teve a participação de trabalhadores, mães/pais, estudantes, dirigentes, demais atores sociais.

Ele traz, assim, uma contribuição inestimável para o futuro da educação brasileira, pois concretiza o resultado de lutas históricas e de embates e debates democráticos, construídos pela sociedade civil organizada, pelos movimentos sociais e pelo governo na direção da garantia da educação como bem público e direito social (BRASIL, 2010, p. 11).

Quanto à gestão educacional, no Documento final da Conae 2010 o eixo temático “Qualidade da Educação, Gestão Democrática e Avaliação”, concebe a gestão democrática como um espaço de deliberação coletiva que deve ser adotada para a melhoria da qualidade da educação e para o aprimoramento das políticas educacionais, enquanto políticas de Estado.

Aponta como aspectos imprescindíveis no processo de construção da gestão democrática da educação: a autonomia didático-científica, administrativa, pedagógica e de gestão financeira; a representatividade social; e a formação para a cidadania. Além disso,

apresenta a gestão democrática como um instrumento importante no processo de superação do autoritarismo, do individualismo e das desigualdades socioeconômicas (BRASIL, 2010).

Enfatiza a necessidade de democratizar a gestão da educação e das instituições educativas (públicas e privadas), por meio da participação (de estudantes, funcionários, pais, mães e/ou responsáveis, professores, gestores e comunidade local) na definição e realização das políticas educacionais, de modo a constituir o pleno funcionamento dos conselhos e órgãos colegiados, através da ampliação da participação da sociedade civil; do estabelecimento de mecanismos democráticos, inclusive a eleição direta de diretores e reitores para todas as instituições educativas (públicas e privadas) e para os sistemas de ensino e, ainda, a implantação de formas colegiadas de gestão da escola, mediante lei específica (BRASIL, 2010).

Conforme o Documento Final da Conae 2010, a gestão democrática é compreendida como princípio assentado no ordenamento jurídico, que necessita de constante discussão de modo a ampliar a reflexão acerca de conceitos e práticas que as direcionam, bem como ações concretas que garantam uma educação de qualidade, a partir de políticas universais que demonstrem ações regulares e permanentes.

O Documento Final da Conae 2010, apresenta uma concepção de gestão democrática pautada na participação da sociedade e da comunidade local, na participação dos profissionais da educação na efetivação das políticas educacionais, no estabelecimento de espaços democráticos nas instituições de ensino e a implementação de órgãos de gestão colegiada nas escolas, por meio de lei específica.

A Conae 2010 tinha, dentre suas pautas, a elaboração do novo Plano, contudo por conta da demora no processo de tramitação, a aprovação do novo PNE, só aconteceu em 2014, pela Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014. Isso porque, após o evento da Conae 2010 uma nova etapa marcou a aprovação do PNE 2014-2024 no Congresso Nacional.

O Documento Final da Conae 2010 deveria ter sido referência para o PL do PNE 2014-2024, no entanto no dia 20 de dezembro de 2010 o Executivo Federal apresentou o PL nº. 8.035/ 2010 do PNE 2014-2024 à Câmara dos Deputados.

Segundo Lima (2017) o Documento Final da Conae 2010 traduzia a síntese das demandas recolhidas democraticamente em todos os estados, municípios e no Distrito Federal. No entanto, o supramencionado documento, apresentado pelo Executivo Federal, não considerou em grande parte o Documento Final da Conae 2010, frustrando vários segmentos e entidades que participaram do evento. Tal fato gerou embates na Câmara dos

Deputados e no Senado Federal, “[...] traduzindo as várias disputas ideológicas e políticas no Estado e na sociedade civil (LIMA, 2017, p.84)”.

No tocante à gestão democrática, o PL nº. 8.035/ 2010 apresentou na meta 19 “Garantir, mediante lei específica aprovada no âmbito dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, a nomeação comissionada de diretores de escola vinculada a critérios técnicos de mérito e desempenho e a participação da comunidade escolar”.

Tal proposta vai de encontro às deliberações do Documento Final da Conae 2010, que ressalta a necessidade de democratizar a gestão da educação e das instituições educativas também por meio da eleição direta de diretores e reitores para todas as instituições educativas (públicas e privadas). E, além disso, coloca em segundo plano a participação da comunidade escolar, ao centralizar critérios técnicos de mérito e desempenho através do uso de prova nacional específica (DOURADO, 2011).

Durante o processo do PL nº. 8.035/ 2010 do PNE 2014-2024, na Câmara dos Deputados, a sociedade política e a sociedade civil apresentaram várias emendas de caráter privatista e também publicista a tal PL. Foram apresentadas “[...] quase 3.000 (três) mil emendas, [...] o maior número de emendas que um plano já teve” e tal feito demonstrou o descontentamento tanto da sociedade civil quanto da sociedade política com o PL nº. 8.035/ 2010 do PNE 2014-2024, que pôde ser evidenciado pelo número de emendas apresentadas ao PL e pela própria participação da sociedade civil em defesa da educação (LIMA, 2017, p. 87).

Com relação à gestão democrática, na Câmara dos Deputados, o PL nº. 8.035/ 2010 do PNE 2014-2024 recebeu 74 emendas, dentre as quais se sugeriu a alteração de um ano para dois anos o prazo de regulamentação da gestão democrática (artigo 9)º e a seguinte redação para estratégia 19.1.

Priorizar o repasse de transferência voluntária da união na área da educação para os Estados, o Distrito Federal e os Municípios que tenham observado legislação específica que regulamenta a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que, considere conjuntamente, para a nomeação de diretores da escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar (LIMA, 2017, p. 88).

Essa redação conferiu, quase que uma exigência, de aprovação de regulamentação da gestão democrática aos entes federados vinculado à transferência voluntária de recursos e a nomeação de diretores à critérios técnicos de mérito e desempenho (LIMA, 2017). Após a tramitação do processo na Câmara dos Deputados o PL nº. 8.035/ 2010 do PNE 2014-2024,

foi aprovado e enviado para o Senado Federal, onde tramitou sob a identificação de Substitutivo ao PLC nº 103/2012.

No Senado Federal o Substitutivo do PLC nº103/1012 passou por novas alterações. No que diz respeito à gestão democrática, foram indicadas a inclusão da competência do Fórum Nacional de Educação; a retirada de segmentos específicos em referência à participação de representantes da comunidade escolar e da sociedade civil na elaboração/adequação dos planos; o encaminhamento ao poder legislativo, por cada ente federado de lei disciplinando a gestão democrática da educação pública ou adequando a legislação já existente, bem como a instituição em 02 (dois) anos do Sistema Nacional de Educação (LIMA, 2017).

Quanto à meta 19, essa foi reelaborada e algumas de suas expressões foram alteradas¹⁶. Outras permaneceram conforme redação do PL nº. 8.035/ 2010, como por exemplo, a nomeação dos diretores e diretoras de escola atrelada a critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar.

¹⁶No Senado Federal, o Substitutivo ao PLC nº 103/2012 foi aprovado com a seguinte redação: “Meta 19: garantir, em leis específicas aprovadas no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, a efetivação da gestão democrática na educação básica e superior pública, informada pela prevalência de decisões colegiadas nos órgãos dos sistemas de ensino e nas instituições de educação, e forma de acesso às funções de direção que conjuguem mérito e desempenho à participação das comunidades escolar e acadêmica, observada a autonomia federativa e das universidades. Estratégias: 19.1. priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar; 19. 2. ampliar os programas de apoio e formação aos conselheiros dos conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e para os representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de sua funções; 19.3) incentivar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a constituírem Fóruns Permanentes de Educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais, estaduais e distrital bem como efetuar o acompanhamento da execução deste PNE e dos seus planos de educação;19.4. estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações; 19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo; 19.6 estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares; Estratégia 19.7. favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino; Estratégia 19.8. 19.8. desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão (BRASIL, 2012)”. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/buscageral?termo=PLC+n%C2%BA+103%2F2012+#gsc.tab=0&gsc.q=PLC%20n%C2%BA%20103%2F2012%20&gsc.sort=>

Durante a tramitação no Senado Federal foi alterada a emenda que tratava da vigência do PNE, passando de (2011-2020) para (2014-2014) e, após muita pressão da sociedade brasileira, foi aprovado também os 10% do PIB para a educação, em conformidade com o apontado no Documento Final da Conae 2010.

Após todo o processo no Congresso Nacional (04 anos), o Substitutivo do PL nº. 8.035/ 2010, o PLC nº 103/2012 foi encaminhado para aprovação da presidente Dilma Rousseff (LIMA, 2017). E diferentemente do PNE 2001-2010 que recebeu vetos durante a tramitação no Congresso, o novo PNE 2014-2024 em vigor, foi aprovado e sancionado, sem vetos.

O PNE 2014-2024 apresenta 20 metas e 254 estratégias para a efetivação das políticas educacionais. As metas se referem à educação básica e ao ensino superior, à modalidade da Educação de Jovens e Adultos (EJA) e à oferta de Educação Profissional (EP), à aspectos sobre o financiamento, efetivação da gestão democrática, dentre outras.

São diretrizes desse PNE

- I - erradicação do analfabetismo;
- II - universalização do atendimento escolar;
- III- superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação;
- IV - melhoria da qualidade da educação;
- V - formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade;
- VI - *promoção do princípio da gestão democrática da educação pública;*
- VII - promoção humanística, científica, cultural e tecnológica do País;
- VIII - estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do Produto Interno Bruto
- IX - valorização dos (as) profissionais da educação;
- X - promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental (BRASIL, 2014, grifos nossos).

Sendo uma delas a promoção do princípio da gestão democrática da escola pública, além do respeito aos direitos humanos, superação das desigualdades educacionais e a promoção da cidadania. Essas diretrizes norteiam a formulação de novas políticas para a educação brasileira. A partir delas, estados, municípios e o Distrito Federal elaboraram seus planos de educação, observando as especificidades de cada região do país.

Desta feita, para alcançar suas metas e implementar as estratégias, esse PNE 2014-2024, no art.7º estabeleceu que a União, os Estados, o Distrito Federal e os municípios deverão atuar em regime de colaboração, de modo que

[...] a União promoverá a realização de pelo menos duas conferências nacionais de educação até o final do decênio, com intervalo de até quatro anos entre elas com o

objetivo de avaliar a execução deste PNE e subsidiar a elaboração do plano nacional de educação para o decênio subsequente (BRASIL, 2014).

Desta maneira, fica a União responsável pela realização de conferências nacionais de educação para a avaliação do cumprimento de suas metas e auxiliar na elaboração do próximo PNE. Tais conferências precisariam ser realizadas no prazo estipulado pela redação do PNE, sendo elas uma característica da gestão democrática da educação ao possibilitar à sociedade a participação na discussão, tomada de decisão a respeito da educação, conforme seus anseios.

No tocante à gestão, o PNE busca na meta 19

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014).

Essa meta apresenta avanços no que diz respeito ao desenvolvimento da gestão democrática, apresenta mais detalhes que o PNE anterior, estabelecendo prazo para que entes federados efetivem a gestão democrática nos seus estabelecimentos de ensino.

Apesar disso, associa critérios técnicos de mérito e desempenho no desenvolvimento da gestão democrática, o que “[...] pode apontar o maquiamento da gestão democrática nesse PNE” (SANTOS; ALVES, 2017b, p. 33), evidenciando uma concepção de gestão inserida nas políticas públicas na década de 1990, a saber, a gestão gerencial.

A eleição de diretores escolares havia sido citada anteriormente no Documento da Final da Conae 2010 que, apontava para o estabelecimento da eleição de diretores como meio de instituir mecanismos democráticos nas instituições de ensino. Agora, está presente no PNE (2014-2024) com característica da concepção de gestão gerencial, tais como a meritocracia, a competitividade, o individualismo, a busca de desempenho, a premiação etc., sendo a primeira vez que essa eleição é apresentada na normatização educacional nacional do Brasil.

Da forma como está posto o PNE 2014-2024 apresenta certa ambiguidade, principalmente na meta 19, que apresenta a forma de provimento ao cargo de diretor escolar. De um lado apresenta critérios de mérito e desempenho através de prova específica para tal escolha, por outro aponta para a participação direta ou representativa da comunidade nos processos pedagógico, administrativo e financeiro da escola, e assim na escolha dos dirigentes escolares.

A primeira estratégia dessa meta prioriza transferência de recursos aos entes federados que tenham aprovado leis que regulamentem a gestão democrática e que considere para a nomeação dos diretores escolares, critérios de mérito e desempenho, assim como a participação da comunidade (estratégia 19.1). Contudo, critérios de mérito e desempenho são características da gestão gerencial. Está é a primeira vez que características dessa concepção de gestão aparece na normatização nacional, diferentemente da concepção de gestão democrática apresentada na literatura educacional a partir da Constituição Federal de 1988, sendo reafirmada em documentos subsequentes.

Na estratégia 19.2 assegura-se a formação dos conselheiros dos conselhos de educação, recursos financeiros, espaço físico, equipamentos, além de meios de transportes para que seja realizada visita à rede escolar, garantindo a esses colegiados o bom desempenho de suas funções. Nota-se, que essa estratégia possui característica da gestão democrática e também está presente na meta do PNE 2001-2010 que trata do acompanhamento dos recursos para a Educação não inclusos no antigo FUNDEF. Já a estratégia 19.3 incentiva a criação pelos Estados, Distrito federal e Municípios de Fóruns permanentes de educação para coordenar e acompanhar a execução deste PNE e dos seus planos de educação.

A estratégia 19.4 estimula nas redes de educação básica a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associação de pais, garantindo espaços adequados para o seu funcionamento nas escolas, além de fomentar a sua articulação com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações. Essa é uma característica da gestão democrática também apresentada na LDB e no PNE 2001-2011, que estabelecem a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A estratégia 19.5, ao propor a constituição e o fortalecimento de conselhos de educação como mecanismos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, representa, conforme Alves e Freitas (2008), a participação da sociedade na fiscalização e no controle do Estado, possibilita a sociedade participar em todas as ações educacionais e na definição de diretrizes gerais para o ensino.

Os conselhos de educação, quando democrático também se constituem em uma das características da gestão democrática da educação presente na literatura educacional, sendo um mecanismo de gestão relevante para a efetivação dessa gestão, conforme afirmam Santos e Alves (2017).

Os conselhos de educação (Conselhos de Acompanhamento e Controle Social do Fundeb, Fóruns Permanentes de Educação, Conferências de Educação, Grêmios

Estudantis, Conselhos Escolares, Conselhos Municipais de Educação e associação de pais), quando possuem uma concepção de gestão democrática da educação, possibilitam a participação da comunidade escolar nas discussões, tomadas de decisões e ações educacionais com igual e real poder de interferência (SANTOS; ALVES, 2017b, p.30-31).

Contudo, na atualidade, tais espaços de participação estão sendo destituídos¹⁷, restringindo a participação da sociedade civil, por exemplo, e um desses espaços é o Fórum Nacional de Educação (FNE), que foi uma conquista prevista nesse PNE.

Como os Fóruns de educação representam a possibilidade de participação da sociedade nas decisões, é importante a defesa desses espaços de participação e a conscientização da sociedade sobre a força que eles possuem quando utilizados adequadamente.

Cabe registrar, o papel significativo que os diferentes espaços e conselhos de educação (Conae; Conselho Nacional, Estaduais e Municipais de Educação; Fórum Nacional, Estaduais e Municipais de Educação; Conselho Escolar; Grêmios Estudantis; Associação de Pais e Mestres (APM); dentre outros), têm no processo de elaboração, acompanhamento e avaliação das políticas públicas de educação. Sua intensa participação e posicionamento nos espaços de construção e discussões coletivas são fundamentais para a criação de políticas que garantam um ensino de/com qualidade.

Destaca-se aqui, o papel da Conae (2010) como protagonista na construção dos PNEs, com papel incisivo em defesa de políticas que garantam a qualidade da educação durante a tramitação dos Projetos de Lei dos Planos de educação no Congresso Nacional, que foram/são basilares para a definição e o avanço das políticas educacionais democráticas.

O PNE 2014-2024 aborda uma questão importante para a efetivação da gestão democrática da educação, que é o estímulo à participação e a consulta de profissionais da educação e da comunidade escolar na construção dos projetos político-pedagógicos – reafirmando o exposto na LDB –, e a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares (estratégia 19.6).

¹⁷“MEC dissolve composição do Fórum Nacional de Educação (FNE) e interdita diálogo com a sociedade civil”- texto publicado no site da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPED), em maio de 2017. Disponível em: <http://forum.anped.org.br/news/mec-dissolve-composicao-do-forum-nacional-de-educacao-fne-e-interdita-dialogo-com-sociedade>.

A estratégia 19.7 estimula a participação direta ou representativa da comunidade escolar nos conselhos, e em todos os setores da educação, assim como nos processos pedagógico, administrativo e financeiro nas instituições de ensino, o que é essencial para que a escola desenvolva seu trabalho com qualidade.

Em sua estratégia 19.8 firma o desenvolvimento de programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicação de prova nacional específica, a fim de auxiliar a definição de critérios para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão.

Segundo Santos e Alves (2017b), a formação de diretores e gestores é essencial para a melhoria da estrutura da escola e da qualidade da educação, sendo esta uma característica da gestão democrática presente na literatura que aborda a gestão da educação. Porém, a aplicação de prova nacional para provimento do cargo de diretor escolar não constitui uma característica da gestão democrática, segundo a literatura apresentada, pois, acentua a meritocracia, a premiação e o individualismo, o que é característico da gestão gerencial e vai de encontro à gestão democrática que busca cooperação, diálogo, igualdade de condições e trabalho coletivo.

Cabe registrar que não somente a formação de diretores e gestores é necessária para melhorar a qualidade da educação, também é preciso garantir que todos os profissionais da educação tenham formação em gestão, já que ela impacta nas diversas ações da escola.

O PNE 2014-2024 avançou em questões importantes para a gestão democrática e para a materialização das políticas educacionais, como por exemplo, na instituição do Fórum Nacional de Educação como instância reguladora e organizadora desse Plano; na promoção do princípio de gestão democrática da educação pública; no disciplinamento da gestão pela aprovação de leis específicas de gestão democrática; e na instituição do Sistema Nacional de Educação (BRASIL, 2014).

Reafirma o princípio da gestão democrática na forma da Lei estabelecido na Constituição Federal de 1988, traz elementos do PNE (2001-2011) e da LDB, conforme supracitado, o que mostra que no âmbito da normatização educacional brasileira, desde a aprovação da Constituição Federal de 1988, a gestão democrática da educação é a que deve ser materializada na gestão da educação brasileira.

No entanto, a prova nacional específica para provimento do cargo de diretor escolar deixa de contribuir com o desenvolvimento da gestão democrática o que pode ser evidenciado no PNE (2014- 2024), que apresenta uma concepção de gestão, hora com

características democráticas, hora com características gerencial, ressignificando a gestão democrática ao utilizar critérios técnicos de mérito, desempenho e aplicação de prova para o provimento de cargo de diretor escolar (OLIVEIRA, 2011; ALVES, 2015b).

Isso é uma novidade, que buscaremos examinar nos capítulos 3 e 4 desta dissertação, procurando analisar como a REE de MS e a Reme de Dourados vem formulando seu processo de provimento ao cargo de diretor escolar, a partir da aprovação do PNE 2014-2024, suas semelhanças e divergências, e qual concepção de gestão ele apresenta.

Para tanto, buscamos apreender no capítulo II os mecanismo de gestão educacional, e em especial a eleição de diretores como uma das formas de provimento à direção escolar.

CAPÍTULO II

O PROCESSO DE PROVIMENTO AO CARGO DE DIRETOR ESCOLAR COMO MECANISMO DA GESTÃO EDUCACIONAL

As mudanças sucedidas na sociedade brasileira marcadas, sobretudo pela redemocratização do país, com a democratização da sociedade e de suas instituições, a partir da aprovação da Constituição Federal de 1988, definiram as estruturas de descentralização de poder, principalmente na gestão das escolas.

A descentralização “[...] como exigência histórica para a consolidação da democracia no país” (ABRANCHES, 2003, p. 13) representa um mecanismo de participação que permite a sociedade civil regressar ao poder, em busca de ampliar a esfera pública envolvendo igualmente o Estado e a sociedade, levando a “[...] uma efetiva partilha de poder entre o Estado e as coletividades locais”, introduzindo a participação dos cidadãos nas decisões públicas (ABRANCHES, 2003, p. 14-15). Ela implica a existência de democracia, autonomia e de participação, mas, também, pode reforçar o aparelho de dominação, encobrendo uma relação de autoridade.

Não podemos deixar de associar o termo descentralização à ideia de participação, que no contexto escolar é legitimada por meio de mecanismos participativos tais como conselhos escolares, a elaboração coletiva do Projeto Pedagógico (PP)¹⁸ e a eleição de diretores, que é objeto desta Dissertação. Tais estruturas são espaços fundamentais para a gestão democrática, todavia, por si só não se constituem em tal gestão.

O objetivo deste capítulo é apresentar os principais mecanismos de gestão educacional democrática: participação; conselhos escolares; a elaboração coletiva do Projeto Pedagógico; e, em especial, a eleição de diretores, que permitem a comunidade escolar participarem na gestão da escola. Iniciamos tratando da participação que está imbricada nesses mecanismos, sendo uma característica basilar dessa concepção de gestão.

Para tratar da participação, baseamo-nos em autores como: Bordenave (1986), Abranches (2003), Motta (2003), Werle (2003), Libâneo (2004), Veiga (2007a). E para abordar os conselhos escolares: Ciseki (1998), Cury (2000, 2001), Abranches (2003),

¹⁸ O Projeto Pedagógico também pode ser encontrado com as seguintes nomenclaturas: Proposta Pedagógica, Projeto Político Pedagógico, Projeto Pedagógico-curricular, Plano Escolar; Projeto Educativo; Proposta Educativa; Plano de Ação da Escola; Plano de Desenvolvimento da Escola etc. Para esse estudo usamos o termo Projeto Pedagógico por ser o termo utilizado na LDB/96 e nas obras que tratam do assunto referendado neste estudo.

Bordignon (2004, 2009), Veiga (2007a, 2013a), Alves (2010), Gohn (2011) e Alves e Santos (2019).

Para abarcar a elaboração coletiva do PP, usamos Saviani (1983), Gadotti (1998), Veiga (2007a, 2007b, 2013b) e Alves e Santos (2019). E, para o estudo da eleição de diretores, em Dourado (1990, 2006), Paro (1997, 2003, 2011), Padilha (1998), Mendonça (2000), Souza (2007), e Souza e Pires (2018).

O capítulo está estruturado em quatro seções. A primeira aborda conceitos e formas de participação concebida como essencial para a gestão democrática. A segunda seção apresenta os conselhos de educação que estão diretamente ligados à manutenção e desenvolvimento do sistema de ensino, centrando nossas discussões no conselho escolar. A terceira seção aponta a elaboração coletiva do PP que se traduz na própria expressão da organização da unidade escolar. A última seção, apresenta as diferentes formas de provimento ao cargo de direção escolar, com ênfase na eleição de diretores, objeto de estudo desta Dissertação.

2.1 Apontamentos sobre a participação

Ao discutir a participação como condição fundamental à gestão democrática, devemos ter em mente a existência de diferentes concepções e formas de participação. Bordenave (1986, p. 22) explica que “[...] a palavra participação vem da palavra parte. Participação é fazer parte, tomar parte ou ter parte”. Para Teixeira (1999, p. 187), participação, “[...] significa fazer parte, tomar parte, ser parte de um ato ou processo, de uma atividade pública, de ações coletivas”. Motta (2003) pondera que participar de um ato ou poder implica exercer sobre ele alguma influência.

A participação é inerente à natureza social do ser humano, tendo acompanhado sua evolução desde os tempos primitivos até à contemporaneidade. A participação social é “[...] o processo mediante o qual as diversas camadas sociais têm parte na produção, na gestão e no usufruto dos bens de uma sociedade historicamente determinada”, de modo que as pessoas devem participar nas ações que organizam a sociedade num todo. Todas devem ter parte na produção, gerenciar e desfrutar dos bens da sociedade de forma igualitária (BORDENAVE, 1986, p.25).

Werle (2003, p.44) explica que a participação “[...] é um processo de constante desenvolvimento da organização e de seus indivíduos, de retomada e avaliação permanente dos caminhos pelos quais o comportamento participativo consolida-se”. Bordenave (1986)

compreende a participação como um processo amplo e multifacetado. Diante disso, aponta alguns princípios básicos para orientar o processo de participação social, mas esclarece que além destes podem ser encontrados outros princípios.

Para o autor a participação é uma necessidade humana, um direito das pessoas; justifica-se por si mesma, não por resultados; é um processo de desenvolvimento da consciência crítica e de aquisição de poder; leva à apropriação do desenvolvimento pelo povo; é algo que se aprende e aperfeiçoa; pode ser provocada e organizada, sem que isto signifique necessariamente manipulação; bem como é facilitada com a organização e a criação de caminhos de comunicação.

Nela, devem ser respeitadas as diferenças individuais na forma de participar; ela pode resolver conflitos, mas também pode dar origem a eles. Além disso, não deve ser sacralizada, pois não resolve todos os problemas e nem é indispensável em todos os momentos (BORDENAVE, 1986).

Há diversas maneiras de participar. Para Bordenave (1986), a primeira delas é a “participação de fato”. Segundo ele, desde o começo da humanidade os homens tiveram uma participação na família (clã), na caça, na pesca, na agricultura, no culto religioso, na recreação e na defesa contra o inimigo.

O segundo tipo de participação apresentado pelo referido autor é a “participação espontânea”. Esta leva os homens a formarem grupos sem organização estável ou propósitos claros e definidos, como por exemplo: grupo de amigos, grupo de vizinhos, etc.

Existem também modos de “participação imposta”, em que o indivíduo é obrigado a fazer parte de grupos e realizar certas atividades, o voto nas eleições é um exemplo desse tipo de participação. Quando o grupo é criado pelos próprios participantes, e estes definem sua organização, seus objetivos e métodos de trabalho há uma “participação voluntária”, como por exemplos nos sindicatos, nas associações, nas cooperativas, etc.

Para o autor supracitado, nem sempre a participação voluntária surge como iniciativa dos membros, nesse caso trata-se da “participação provocada” por agentes externos, que auxiliam outros a realizarem seus objetivos, como, por exemplo, o serviço social, a educação em saúde, os trabalhos pastoral, etc.

Existe ainda a “participação concedida”, em que ela viria a ser a parte de poder ou de influência exercida pelos subordinados. Exemplo disso é a participação nos lucros, concedida por algumas empresas a seus trabalhadores.

Diante do exposto, pode-se observar que o exercício da participação depende do contexto e da capacidade de influência dos indivíduos envolvidos no processo participativo. Assim, quanto maior a capacidade de participação dos sujeitos maior será sua influência nas tomadas de decisões.

Motta (2003) analisa cinco formatos de participação. A primeira é “participação imposta”, que busca melhorar a organização e os canais de participação, abre oportunidade, mas não possibilidades de ser explorado coletivamente.

A segunda é a “participação conflitual”, que baseada na negociação entre patrões e sindicatos exclui os trabalhadores, uma vez que os sindicatos falam por eles. A terceira é a “participação funcional”, caracterizada pela prática recorrente de reuniões de debate consulta e informação entre patrões e trabalhadores, administradores, funcionários e trabalhadores, unidades organizacionais e níveis hierárquicos em geral.

A quarta é a “participação administrativa”, que é organizada por representação semelhante ao plano da administração da educação. E tem também a “cogestão”, que é uma forma avançada de participação, que implica co-decisão em determinados assuntos e direito de consulta em outros.

Podemos dizer que os formatos de participação supracitados refletem nos resultados esperados, estando ligadas a contextos específicos de participação que podem inibir ou não as oportunidades de participação dos indivíduos.

Bordenave (1986, p. 30-31) explica que os “[...] graus que pode alcançar a participação numa organização qualquer, do ponto de vista do menor ou maior acesso das decisões pelos membros” são: a informação, a consulta facultativa, a consulta obrigatória, a elaboração/ recomendação, a co-gestão, a delegação e a autogestão.

Contudo, Motta (2003, p. 372) esclarece que “[...] autogestão não é participação. Por autogestão se entende um sistema no qual a coletividade se auto-administra. Portanto, não se trata de participar de um poder, mas sim de ter um poder”.

Para o autor, “[...] no caso particular das escolas é preciso distinguir autogestão pedagógica de autogestão institucional. Enquanto a primeira se refere à dinâmica do trabalho pedagógico, a segunda se refere à administração do estabelecimento de ensino” (MOTTA, 2003, p. 372).

A participação garante ao povo o controle das autoridades, “Quando a população participa da fiscalização dos serviços públicos, estes tendem a melhorar em qualidade e oportunidade” (BORDENAVE, 1986, p. 13).

As tipologias da participação apresentadas implicam na forma como é exercida a participação pelos sujeitos nos diversos contextos podendo eles ter menor ou maior acesso sobre as decisões.

No âmbito da educação os modelos de participação mais usuais são a participação direta e a participação indireta ou representativa, as duas estão presentes na gestão democrática. A participação direta consiste na participação da comunidade em todos os âmbitos da educação e a indireta é quando se elege um representante para atuar em seus processos decisórios.

É por meio da participação que se assegura a gestão democrática da escola, envolvendo os profissionais e usuários nas tomadas de decisões e na organização da escola. A participação, assim como os vários elementos do processo educacional, “[...] é um meio de alcançar melhor e democraticamente os objetivos da escola, que se concentram na qualidade dos processos de ensino aprendizagem” (LIBÂNEO, 2004, p. 105).

A participação se fundamenta no conceito de autonomia.

Quando falamos em autonomia, estamos defendendo que a comunidade escolar tenha um grau de independência e liberdade para coletivamente pensar, discutir, planejar, construir e executar seu projeto político-pedagógico, entendendo que neste está contido o projeto de educação ou de escola que a comunidade almeja, bem como estabelecer os processos de participação no dia-a-dia da escola (BRASIL, 2004a, p. 48).

Ou seja, a autonomia nada mais é do que a comunidade escolar tomar decisões de acordo com seus interesses, discutir e avaliar o planejamento e a execução do projeto de escola que almeja, além de constituir meios participativos no cotidiano da escola.

A construção da autonomia é processual e se articula ao esforço mais amplo de democratização da escola. Participação efetiva e gestão democrática são fundamentais para que a autonomia escolar seja resultado da construção coletiva e democrática de projetos, na instituição educativa, que venham a atender aos anseios da comunidade escolar (BRASIL, 2004a, p. 50).

Na busca pela conquista da autonomia, está presente na escola a exigência da participação de todos os envolvidos na educação: professores, pais, alunos funcionários e outros representantes da comunidade (LIBÂNEO, 2004).

A participação da comunidade permite que a população tenha conhecimento e avalie os serviços ofertados pela escola, além de influenciar na organização, na melhoria da qualidade de ensino e na democratização escolar.

Há dois sentidos de participação articulados entre si. O primeiro se refere ao sentido da participação como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores e dos

alunos, constituindo-se como elemento de formação, de componente pedagógico, de método, e de currículo. O segundo, diz respeito à participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola dividem os processos de tomada de decisão (LIBÂNEO, 2004).

Bordenave (1986, p.61) explica que “[...] a participação escola-comunidade constitui um laboratório vivo onde os futuros cidadãos aprendem a difícil arte da convivência democrática”, ela representa na prática o exercício da democracia.

Nesse sentido, Veiga (2007a, p. 05) explana que

[...] democracia e participação são os pilares que fundamentam a possibilidade de empoderamento da comunidade escolar na perspectiva da instituição educativa pública e de qualidade social. A democracia é dinâmica e está em permanente construção. Participativa, torna óbvia a partilha do poder.

Segundo a autora “[...] para ser vivida, a democracia participativa precisa de políticas que, organizando e sistematizando o papel do conselho escolar, proponham outros fazeres, articulado com as finalidades da educação” (VEIGA, 2007a, p. 06).

A construção dos processos de autonomia e de participação na gestão da escola implica a participação da comunidade escolar em mecanismos como o conselho escolar, na construção coletiva do projeto político pedagógico e na eleição de diretores para a edificação de uma gestão democrática que proclame os anseios da comunidade escolar.

2.2 Conselhos Escolares

Questões envolvendo a participação, as formas de governo, a representatividade, a divisão de poder, estão diretamente relacionadas à trajetória dos conselhos, ampliando controle da sociedade sobre o Estado (GONH, 2011).

Os conselhos são mecanismos de gestão colegiada presentes no sistema de ensino. Expressam a “[...] vontade da sociedade na formulação das políticas e das normas educacionais e nas decisões dos dirigentes”, no entanto, “[...] não falam pelo governo, mas falam ao governo, em nome da sociedade, uma vez que sua natureza é de órgãos de Estado” (BORDIGNON, 2004, p. 24).

Os Conselhos são canais de participação importantes na mobilização da sociedade, implicam tomadas de decisão, debates, publicidade e visibilidade dos mesmos com vista à melhoria da qualidade da educação. A rigor, os Conselhos concorrem tanto para garantir os mesmos direitos e oportunidades, como o acesso e a permanência de todas as crianças, adolescentes, jovens e adultos em escolas de qualidade (CURY, 2000, 2001; GONH, 2011).

Eles normalmente são órgãos colegiados com aspectos normativos, consultivos¹⁹ e deliberativos²⁰, podendo aparecer sob várias formas e denominações, de modo que sua explicitação depende do ato legal de sua criação. Na atual conjuntura da gestão democrática da educação, os conselhos também desempenham as funções de mobilização²¹, fiscalização²² e de controle social (CURY, 2001; BORDIGNON, 2009).

Para Gohn (2011),

Os conselhos devem ser espaço e mecanismo operativo a favor da democracia e do exercício da cidadania, em todo e qualquer contexto sociopolítico. Eles podem se transformar em aliados potenciais e estratégicos na democratização da gestão das políticas sociais (GONH, 2011, p. 109).

Em suma, os conselhos devem ser efetivados como mecanismos democráticos que propiciem o aprendizado da cidadania, eles representam a atuação conjunta da comunidade escolar e local nas decisões que são de sua responsabilidade. Existem diversas modalidades de conselhos, que são conquista da sociedade civil organizada e dos movimentos populares, sendo assim, são organismos de representação da sociedade civil e política (GONH, 2011).

No âmbito da educação, existem também diferentes tipos de conselhos que estão diretamente ligados à manutenção e ao desenvolvimento do sistema de ensino, tais como:

- Conselho Nacional de Educação (CNE), com funções normativas e de supervisão e atividade permanente, criado por lei. Esse conselho tem a incumbência de formular e avaliar a política nacional de educação, zelar pela

¹⁹A função consultiva “[...] têm um caráter de assessoramento, analisando as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentando sugestões ou soluções, que poderão ou não ser acatadas pelas direções das unidades escolares” (BRASIL, 2004b, p. 41) e coloca os conselhos na função de assistência às ações do Governo na área de educação, propondo ações, opinando sobre temas importantes e respondendo a consultas por meio de pareceres (BORDIGNON, 2009).

²⁰A natureza deliberativa confere ao conselho o poder de decisão final em assuntos específicos definidos nas normatizações. “Quando decidem sobre o projeto político-pedagógico e outros assuntos da escola, aprovam encaminhamentos de problemas, garantem a elaboração de normas internas e o cumprimento das normas dos sistemas de ensino e decidem sobre a organização e o funcionamento geral das escolas, propondo à direção as ações a serem desenvolvidas. Elaboram normas internas da escola sobre questões referentes ao seu funcionamento nos aspectos pedagógico, administrativo ou financeiro” (BRASIL, 2004, p.41).

²¹A função mobilizadora “[...] promovem a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, contribuindo assim para a efetivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade social da educação” (BRASIL, 2004b, p.41). Essa função estabelece os conselhos como espaços de concentração de esforços comuns do Governo e da sociedade para a melhoria da qualidade da educação

²²A natureza fiscal acompanha “[...] a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, avaliando e garantindo o cumprimento das normas das escolas e a qualidade social do cotidiano escolar” (BRASIL, 2004b, p.41). Para Bordignon (2009), a natureza fiscal põe o conselho na vigilância da gestão pública e na defesa de uma educação de qualidade para todos, isso inclui também estar sempre presente nos eventos educacionais, promovendo conferências de educação e audiências públicas sobre temas educacionais.

qualidade do ensino e cuidar para o cumprimento da normatização educacional;

- Conselho de Alimentação Escolar (CAE), responsável por acompanhar e monitorar os recursos federais repassados para a alimentação escolar;
- Conselho de Acompanhamento e Controle Social do Fundeb (CACCS-FUNDEB) que tem a função de acompanhar e controlar a distribuição, o repasse e a utilização de recursos, no âmbito municipal, estadual e federal;
- Conselho Estadual de Educação (CEE) tem por competência interpretar, propor e deliberar ações sobre a organização, estrutura e funcionamento das instituições educacionais vinculadas ao Sistema Estadual de Ensino, sendo o responsável pela legislação da educação no âmbito estadual;
- Conselho Municipal de Educação (CME) é o órgão responsável pela legislação da educação no âmbito municipal, que regulamenta, fiscaliza e sugerem medidas para a melhoria das políticas educacionais, consoantes as políticas nacional e estadual; além de interpretar, propor e deliberar ações sobre a organização, estrutura e funcionamento das instituições educacionais vinculadas ao Sistema Municipal de Ensino.

No âmbito escolar, temos o grêmio estudantil, o conselho de classe, Associação de Pais e Mestres (APM) e os Conselhos Escolares. O Grêmio estudantil (GE) é composto somente por estudantes, escolhidos por seus pares para defender os interesses dos mesmos, além de apoiar a direção na gestão da escola.

A organização estudantil, numa instituição educativa que tenha como objetivo formar indivíduos participativos, críticos e criativos, adquire papel central, como mecanismo de participação dos estudantes nas discussões do cotidiano escolar e em seus processos decisórios (BRASIL, 2004a, p.45).

Ou seja, o GE numa instituição que busca formar o educando para a o exercício da cidadania se torna um espaço de discussão e participação dos estudantes na gestão da escola.

O Conselho de Classe (CC) formado por professores e coordenadores é realizado para acompanhar o rendimento escolar dos estudantes. Há CC que tem a participação de pais e alunos, isso depende da organização da escola.

Também com a participação de pais e alunos temos APM, formada por representantes de professores, pais, alunos e funcionários da escola e consideramos ter contribuição ímpar no processo de democratização da escola. É uma entidade de pessoa jurídica que recebe e aplica os recursos destinados à escola, movimenta o dinheiro

arrecadado nas festas promovidas pela escola, contribuição de pais e da comunidade e alguns advindos do Estado, bem como os recursos que advém do estado diretamente para a escola.

Junto a APM podem atuar os conselhos escolares, com destaque importante para a descentralização e materialização da gestão democrática no âmbito escolar, expresso no art. 14 da LDB/1996 como um mecanismo de gestão.

Art. 14: Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
[...] II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Conforme exposto, cada sistema de ensino tem a responsabilidade de regulamentar as normas de gestão democrática a seu modo, desde que seja assegurado o que é indicado nos incisos I e II do art. 14 dessa lei acima mencionado.

Os Conselhos Escolares são apresentados como órgãos colegiados com representação da comunidade escolar/local na deliberação de assuntos pedagógicos, administrativos, financeiros no âmbito da instituição escolar e na atuação em conjunto para a definição das ações que são de sua responsabilidade (BRASIL, 2004a).

Representam um espaço de discussão, negociação e condução das demandas educacionais que permite a participação social e promove a gestão democrática, “[...] substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã” (BRASIL, 2004b, p.35).

Os Conselhos Escolares têm o papel de “[...] ampliar a participação dos representantes da comunidade local e escolar na gestão administrativa, financeira e pedagógica da escola, monitorando e avaliando a qualidade do ensino e da aprendizagem nela” (ALVES; SANTOS, 2019, p. 44). Têm como principal atribuição a coordenação do coletivo da escola e a criação de mecanismos de participação (BRASIL, 2004).

Os membros que compõem os Conselhos são: direção da escola, representantes dos alunos, dos professores, dos funcionários administrativos e dos pais/ou responsável pelo aluno e devem monitorar e avaliar as ações desenvolvidas na escola a fim de garantir a qualidade do processo de ensino-aprendizagem. Contudo, a configuração dos Conselhos Escolares varia entre estados, municípios e escola, cada um deles possui autonomia para determinar, dentre outras coisas, o funcionamento, a composição e as atribuições do seu conselho escolar. Mendonça (2000) aponta que

[...] qualquer que seja o nível de sua organização e de seu funcionamento, os colegiados²³ seriam uma potencialidade a ser explorada, uma possibilidade de originar uma gestão democrática genuína, propiciadora de processos de participação direta e de ampliação da conscientização dos indivíduos e dos grupos que eles fazem parte (MENDONÇA 2000, p. 226).

Os Conselhos Escolares possuem a capacidade de definir a gestão democrática da escola, através da participação representativa e conscientização da comunidade escolar. Além disso, conforme Ciseki (1998), os Conselhos Escolares proporcionam

[...] o exercício da cidadania, o aprendizado de relações sociais mais democráticas, a formação de cidadãos ativos. Por meio do Conselho, a população poderá controlar a qualidade de um serviço prestado pelo Estado, ou seja, poderá definir e acompanhar a educação que lhe é oferecida (CISEKI, 1998, p.44).

Esta explicação revela que os Conselhos Escolares contribuem ativa e efetivamente para que a gestão democrática da escola seja alcançada. Por meio deles, todos os usuários da escola podem ser representados e decidir sobre as questões administrativas, financeiras e pedagógicas, o que efetiva esse espaço não só como um mecanismo participativo, mas também como uma ferramenta de gestão da escola. Em suma, os Conselhos garantem que a comunidade escolar participe, discuta, opine, proponha, analise e defina ações para solução dos problemas enfrentados pela escola.

Cabe aos Conselhos a elaboração do regimento escolar; a elaboração, aprovação, o acompanhamento e avaliação do projeto político-pedagógico; a criação e aprovação de mecanismos que propiciem a participação democrática da comunidade escolar; a definição e aprovação do plano de aplicação dos recursos financeira da escola; a constituição de comissões especiais para estudos de assuntos relacionados aos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros da escola; a participação em outras instâncias democráticas, como conselhos regional, municipal e estadual de educação, para definir, acompanhar e fiscalizar as políticas educacionais (CISEKI, 1998).

Os Conselhos Escolares se favorecem com a existência dos espaços de participação na escola: grêmios estudantis, conselho de classe, APM, formas de escolha dos dirigentes etc., que permitem a vivência de discussão e participação possibilitando assim o fortalecimento deles e de sua organização política. Por isso, a consolidação dessas instâncias participativas e dos conselhos escolares é um importante passo para a democratização. Elas carregam em si a possibilidade de “[...] implementação de uma nova cultura nessas instituições, por meio do aprendizado coletivo e do partilhamento do poder” (BRASIL, 2004a, p.45).

²³ Os conselhos escolares também são denominados colegiados escolares em algumas instituições escolares.

E os Conselhos Escolares são considerados um importante mecanismo para a efetivação dessas instâncias também. Refletindo acerca do desempenho dos Conselhos Escolares, Veiga (2007a) aponta que eles favorecem a aproximação dos centros de decisões dos atores, facilitam a comunicação e rompe com as relações burocráticas, hierárquicas e formais, bem como possibilitam a delegação de responsabilidades e o envolvimento dos diferentes segmentos, além de gerar a descentralização de poder.

Os Conselhos Escolares quando democráticos e participativos, apresentam as seguintes características: são parte da estrutura da escola; são espaço público de inclusão, de igualdade política, de heterogeneidade e de empoderamento; dão voz e vez aos membros internos e externos a escola; enfatizam o controle efetivo da escola pública para quem, de fato, ela se faz necessária; representam o desejo de transformar os espaços de centralização e autoritarismos – ainda existentes na escola pública – em espaços de democracia e participação; favorecem a desconstrução das relações hierarquizadas de poder e dominação; geram o sentimento de pertença quando a comunidade escolar participa de todos os momentos do processo de elaboração, execução e avaliação do projeto político pedagógico; criam laços de identidade com os diferentes membros da comunidade escolar (VEIGA, 2007a).

Neles, os mecanismos de participação são compreendidos como

[...] as maneiras ou formas que os segmentos sociais envolvidos nas comunidades escolar e local têm de participar ativamente da escola e do seu funcionamento, por meio do envolvimento coletivo nas discussões, no planejamento e na definição de projetos para a instituição escolar (BRASIL, 2004a).

Para Gohn (2011), os Conselhos podem ser tanto um incentivo para o processo de participação sociopolítica, como também podem não evoluir em termos de participação da comunidade escolar, podendo ainda ser espaço de acomodação de conflitos e de integração de indivíduos em esquemas definidos previamente. Nessa direção, Veiga (2007a) afirma que os Conselhos Escolares são instancias contraditórias.

Por um lado, pode[m] reduzir-se a um mecanismo de reforço da burocratização e centralização de poder, com vistas à manutenção da estrutura vigente. Por outro, o conselho[s] escolar[es] pode[m] buscar a superação da organização do trabalho burocrático e vertical e preocupar-se com a gestão democrática da escola centrada nos princípios da participação efetiva dos indivíduos e do empoderamento, ou seja, da desconcentração do poder (VEIGA, 2007a, p.7-8).

Gohn (2011) chama atenção para a existência de concepções que não se baseiam em conceitos democráticos e que veem os Conselhos como ferramentas de operacionalização de

objetivos pré-definidos. Isso pode ser característico do modelo de gestão gerencial, quando há descentralização de poder e participação do grupo, mas as ações a serem realizadas já foram pensadas de antemão, inibindo a deliberação conjunta da comunidade escolar.

Diante do exposto até aqui, pode-se concluir que os Conselhos Escolares, quando possuem uma concepção de gestão democrática, concretizam-se como espaço de participação, de diálogos, de debates, de descentralização de poder, de sugestões e troca de ideias, possibilitando o envolvimento e a responsabilidade de seus membros para a efetivação de melhoria da qualidade do processo educativo e da própria gestão democrática.

Os Conselhos Escolares são órgãos máximos de decisão na escola (VEIGA, 2013a), reforçam e contribuem na elaboração do Projeto Pedagógico como a própria expressão da organização educativa da unidade escolar, além de possibilitar a organização do processo de eleição de diretores, garantindo que sejam escolhidos os candidatos conforme os anseios da comunidade escolar.

2.3 Elaboração coletiva do Projeto Pedagógico

A LDB/1996 em seu artigo 14²⁴ expressa a elaboração do Projeto Pedagógico (PP) como princípio da gestão democrática garantindo a participação dos profissionais da educação na sua elaboração, mas para, além disso, também é importante a participação de toda a comunidade escolar nessa elaboração, já que o PP se configura em um espaço de participação coletiva da comunidade escolar e em um instrumento de planejamento da escola e de democracia.

O PP tem a função de redefinir as relações sociais no interior da escola, além de possibilitar a abertura de espaço para práticas democráticas. Esta função influencia na gestão da escola, na mobilização e nas relações sociais, configurando assim a sua função política (VEIGA, 2007a).

Segundo Gadotti (1998), todo projeto pedagógico é também político, é algo inacabado, é um horizonte que a escola busca alcançar, isso porque “[...] não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo” (GADOTTI, 1998, p.16).

Saviani (1983, p. 93) complementa explanando que ele

²⁴ Art. 14: Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola” (BRASIL, 1996, p. 06).

[...] é uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente, [...] é político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade, [...] e se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica.

A dimensão pedagógica do PP está na formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Ele é pedagógico no sentido de definir as ações educativas que a escola objetiva cumprir, suas finalidades e suas intencionalidades (VEIGA, 2007b). Esse documento

[...] dá vida a escola, ele tem como objetivo apontar o histórico da instituição, a sua missão, o contexto que ela está inserida, as ações que serão desenvolvidas, os problemas a serem resolvidos e os objetivos a serem alcançados pela instituição (ALVES; SANTOS, 2019, p.43).

É um instrumento formativo que auxilia no desenvolvimento da ação coletiva, e se constitui com todos que estão envolvidos no âmbito da prática pedagógica, isto é, com professores, alunos, pais, funcionários, e comunidade escolar. Alves e Santos (2019) assinalam que o PP

[...] tem a finalidade de organizar a escola de modo que ela proporcione ao aluno as competências necessárias para interagir em sociedade; concorrer para sua formação no exercício da cidadania; oferecer a ele igualdade de condições; além de propiciar ações que produzam uma aprendizagem significativa (ALVES; SANTOS, 2019, p. 43).

Ou seja, o PP precisa atender aos anseios da coletividade enquanto instrumento da gestão democrática, mas, sobretudo, deve se empenhar na busca de uma educação de qualidade social para todos.

O projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola (VEIGA, 2007b, p. 12-13).

O PP reflete as transformações econômicas, sociais e culturais pela qual a sociedade passa, por isso é preciso que ele seja avaliado, revisado e atualizado sempre que necessário pelo coletivo escolar, ou seja, por todos que estão diretamente envolvidos na escola (diretores, coordenadores, professores, demais funcionários, pais, alunos e comunidade local).

Sendo assim, sua construção deve considerar as mudanças que são próprias do contexto que a instituição escolar está inserida, pois, conforme afirma Veiga (2013b, p. 11),

ele é um “[...] produto específico que reflete a realidade da escola situada em um contexto mais amplo que a influencia e que pode ser por ela influenciado”.

Gadotti (1998, p. 16) enfatiza que

[...] o projeto da escola não é responsabilidade apenas de sua direção. Ao contrário, numa gestão democrática, a direção é escolhida a partir do reconhecimento da competência da liderança de alguém capaz de executar um projeto coletivo.

O PP é responsabilidade de toda a comunidade escolar que ao eleger o diretor reconhece nele a capacidade de coordenar a elaboração de um projeto que tenha em vista os anseios da coletividade. Por isso, é importante a participação efetiva da comunidade escolar na discussão e avaliação de como as ações estão sendo realizadas, nas ações definidas como prioridades e nas ações possíveis de serem alcançadas.

Esse documento apoia-se no desenvolvimento de uma consciência crítica, no envolvimento das pessoas (comunidade interna e externa à escola), na participação e na cooperação das várias esferas de governo, na autonomia, responsabilidade e criatividade como processo e como produto do projeto (GADOTTI, 1998).

Concordamos com Gadotti (1998) quando ele expressa que a autonomia e a participação são pressupostos do PP e que não se restringem a princípios registrados em algum documento. O PP é a expressão dos anseios da comunidade escolar (coletividade) na busca de sua identidade e, nesse sentido, é um dos principais elementos da autonomia escolar.

A participação é uma [...] ferramenta imprescindível para que a democracia se efetive e fortaleça o pluralismo compreendido como respeito às diferenças, à diversidade, às discussões e decisões coletivas, respeitando a distribuição de poder (VEIGA, 2007a, p. 06).

Nesse contexto, a autora assinala como sendo princípios que norteiam a escola democrática: a) a igualdade de condições para acesso e permanência na escola; b) a qualidade que se coloca como desafio ao PP em propiciar uma educação de qualidade para todos; c) a gestão democrática nas dimensões pedagógica, administrativa e financeira da escola; d) a liberdade considerada como liberdade para aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a arte e o saber direcionados para uma intencionalidade definida coletivamente; e) a valorização do magistério que é eixo central na discussão do projeto político-pedagógico (VEIGA, 2007b).

A gestão democrática como um princípio que norteia a escola democrática implica que a comunidade escolar conduza e fiscalize os serviços educacionais, pois nessa gestão,

pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola (GADOTTI, 1998).

Na visão de Veiga (2007b, p.18), “[...] a gestão democrática, no interior da escola, não é um princípio fácil de ser consolidado, pois trata-se da participação crítica na construção do projeto político-pedagógico e na sua gestão”.

Como se pode observar, a efetivação da gestão democrática implica a participação ativa da comunidade escolar, no entanto participar não é um processo que se impõe, tem que ser realizada de forma consciente e em espaços específicos, de forma direta e indireta – através dos Conselhos.

No âmbito escolar, tanto a participação direta como a condicionada às instâncias colegiadas garantem à representatividade, a legitimidade e a continuidade das ações propostas no PP, mas eleição de diretores, objeto desse estudo, também configura em um importante espaço de participação da comunidade na gestão da escola.

Conjuntamente com os Conselhos Escolares e a consecução de um PP, quando possui uma concepção de educação de acordo com os anseios da comunidade escolar, a eleição de diretores se constitui em importante mecanismo de democratização da escola e dela trataremos a seguir.

2.4 Eleição de diretores

Historicamente no Brasil ocorreram e ocorrem várias modalidades de escolhas para diretores de escolas públicas. Autores como Ciseki (1988), Dourado (1990, 2006), Mendonça (2000), Paro (2003) e Souza (2007) apontam essas modalidades como sendo: diretor indicado pelos poderes do Estado (nomeação); diretor de carreira; concurso público; indicação por listas, eleição direta e modalidade mista, entre outras. A seguir apresentamos uma síntese dessas modalidades, com especial atenção a eleição de diretores.

2.4.1 Diretor indicado pelos poderes do Estado

Tradicionalmente, no Brasil, esse procedimento vem prevalecendo ao longo de décadas e está ligado às raízes patrimonialistas da formação do estado brasileiro que era sustentado pela troca de favores na ocupação de cargo público. Tal modalidade de escolha caracteriza o clientelismo,

[...] por meio do qual políticos profissionais oferecem ajuda pública ao seu alcance como cargos, empregos e recursos públicos, chancelas estatais e todo tipo de privilégios que seu *status* lhe permite obter, em troca de apoio e fidelidade pessoal (MENDONÇA, 2000, p.129).

Nessa modalidade, o diretor é indicado pelo poder público, favorecendo o clientelismo e a eliminação de qualquer um que se opusesse ao prefeito ou governador. Ela dispensa o apoio da comunidade escolar, caracteriza-se como um aparelho de práticas autoritárias, demonstrando forte intervenção do Estado na gestão escolar, permitindo a transformação da escola num verdadeiro curral eleitoral (DOURADO, 1990, 2006).

A esse respeito, Paro (2003) adverte:

[...] a nomeação pura e simples por autoridade estatal encerra sempre um alto grau de subjetividade. Isso propicia um sem-número de injustiças e irregularidades, já que não existe um critério objetivo, controlável pela população, que, além de garantir o respeito aos interesses do pessoal escolar e dos usuários, possa também evitar o favorecimento ilícito de pessoas, situação que fere o princípio de igualdade de oportunidades de acesso ao cargo por parte dos candidatos (PARO, 2003, p. 18).

Para o autor, essa modalidade de escolha leva o diretor a se compromissar apenas com os interesses da pessoa ou grupo político que o nomeou. Por isso, não seria uma alternativa viável para a escolha do diretor escolar, devendo ser combatida por aqueles que defendem uma boa gestão da escola pública. Souza (2006b) aponta que

indicar política ou tecnicamente o dirigente escolar pressupõe compreender a direção da escola pública não como uma função a ser desempenhada por um especialista da carreira do magistério, mas como um cargo político de confiança do governante municipal ou estadual ou como instrumento de compensação no jogo político-eleitoral (SOUZA, 2006b, p. 166).

No processo de indicação, o que prevalece é a habilitação política para o exercício da função, o mandatário do local é quem decide quem está ou não habilitado politicamente para ocupar o cargo. A escolha muitas vezes incide sobre indivíduos que não possuem nenhum vínculo com a escola ou com a comunidade.

Algumas justificativas apontadas para a manutenção da indicação como mecanismo de provimento do diretor escolar são a facilidade com que pode ser feita a substituição dos diretores com desempenho insatisfatório, a indicação como forma provisória de provimento e a necessidade de consolidação dos processos de descentralização e autonomia pedagógica e financeira das escolas (MENDONÇA, 2000).

Em suma, a indicação possui características antidemocráticas, sendo opostas a concepção de gestão democrática expressa pela literatura educacional da área apresentada no

capítulo anterior, ao adotar como base de escolha o clientelismo ao invés dos anseios da comunidade escolar.

2.4.2 Diretor de carreira

Nesta modalidade, tem acesso ao cargo quem tem mais tempo de serviço, merecimento e/ou distinção, escolarização, entre outros. É uma modalidade pouco utilizada, mas que em tese representa a meritocracia no setor público, excluindo a participação da comunidade escolar na escolha de seu dirigente (DOURADO, 1990).

Essa modalidade é mais utilizada na rede privada de ensino, mas na esfera pública representa um cargo de hierarquia baseado nos méritos pessoais de cada indivíduo, seleciona aqueles que têm a capacidade de desempenho superior quando comparado aos demais candidatos.

2.4.3 Concurso público

A modalidade de aprovação em concurso público valoriza demais as atividades administrativas e burocráticas, secundarizando o processo político-pedagógico. Portanto, não é considerada a forma mais apropriada para escolha de dirigentes escolares, mas é defendida como uma bandeira a ser empunhada e efetivada como forma de ingresso no serviço público e na carreira docente (DOURADO, 1990).

Segundo Souza (2006b, p.181), parte dos educadores e administradores de sistemas de ensino são partidários à realização de concursos públicos para a escolha de diretor de escola, pois esta modalidade de escolha “[...] parece garantir a moralidade e a transparência necessárias na lotação de qualquer cargo público e é um bom instrumento para a seleção técnica das pessoas que estariam aptas ao cargo”.

O concurso público pressupõe transparência no processo de escolha e pode ser uma ferramenta de seleção de candidatos para o cargo de diretor escolar. Paro (2003) observa que isso

[...] não significa privilegiar o concurso como critério para levar o educador à função de diretor, [...] é preciso ter bem claro o tipo de desempenho que se espera do futuro ocupante do cargo e saber se o concurso, isoladamente, tem condições de aferir a presença da necessária aptidão nos candidatos (PARO, 2003, p. 20).

O provimento do cargo de diretor escolar por meio de concurso público de provas e títulos tem “[...] a ver com a defesa da moralidade pública na escolha dos funcionários do

Estado e com a adoção de critérios técnicos para o preenchimento dos cargos” (PARO, 2003, p. 19), sendo, portanto, oposta à escolha clientelista de nomeação político partidário.

O autor assinala como virtudes do concurso a objetividade, a coibição do clientelismo e a possibilidade de aferição do conhecimento técnico do candidato. A objetividade possibilita o tratamento igualitário a todos os candidatos que concorre ao cargo, da mesma forma que dificulta o favorecimento político-clientelista através do critério de desempenho em provas e a comprovação de títulos acadêmicos ou profissionais.

Contudo, aponta que quando o diretor é concursado, “[...] seu compromisso é também com quem está no poder, pois o concurso isolado não estabelece nenhum vínculo do diretor com os usuários, mas sim com o Estado, que é quem o legitima pela lei” (PARO, 2003, p.23).

Soma-se a isso, a estabilidade quase vitalícia do cargo que corrobora para o descompromisso do diretor com os objetivos educacionais levando ao descaso para com as formas democráticas de gestão. Esses seriam, segundo o supramencionado autor, os limites do concurso público para tanto.

Ainda sinaliza que, a escolha do diretor por concurso público é democrático apenas para o candidato ao cargo, pois ele tem a possibilidade de escolher a unidade escolar que mais lhe agrada, de modo que “[...] o diretor escolhe a escola, mas nem a escola nem a comunidade podem escolher o diretor” (PARO, 2003, p. 25 *apud* PARO, 1992, p. 44).

Na verdade, para que o diretor possa exercer suas funções, é preciso que ele apresente legitimidade diante da comunidade escolar e de seus usuários, e legitimidade não se mede por concurso, mas pela manifestação da vontade da maioria (PARO, 2003).

Concordando com esse pensamento, Souza (2006b) aponta que o concurso público como critério para a escolha do diretor escolar esgota a face política da função diretor, isso porque a capacidade de liderança do candidato não pode ser avaliada por meio de concurso de provas e títulos.

O concurso público como forma de acesso a direção escolar não é adequado para uma gestão democrática que tem como base o diálogo, pois esta modalidade está longe de garantir um candidato compatível com o perfil da comunidade escolar mesmo que implique transparência e coíba ações clientelísticas no processo de escolha.

2.4.4 Indicação através de listas tríplexes

Para Dourado (1990), a indicação através de lista tríplice consiste na consulta da comunidade escolar, ou parte desta, para a indicação de nomes dos prováveis diretores, mas na verdade a decisão para nomeá-lo e/ou submetê-los a provas ou atividades de avaliação de sua capacidade cognitiva para a gestão da escola, é do Estado.

Tal modalidade recebe o crivo da comunidade no início do processo, perdendo o controle do mesmo à medida em que cabe ao executivo deliberar, a partir de critérios fixados normalmente pelos seu pares, de modo a beneficiar na maioria das vezes interesses de natureza clientelísticas (DOURADO, 1990, p.106).

Segundo o autor, nesta modalidade a comunidade é chamada apenas para validar as ações articuladas pelo poder público que, com o discurso de participação/descentralização das relações escolares, atua de forma autoritária na comunidade escolar.

Ou seja, a comunidade escolar participa somente na indicação de alguns nomes de candidatos para que a escolha dos mesmos possa ser realizada pelo poder local. Esse procedimento limita a participação da comunidade no processo de escolha e legitima o autoritarismo na gestão da escola.

2.4.5 Eleição direta

Esta modalidade de provimento para a direção escolar é considerada mais democrática, por valorizar a legitimidade do dirigente escolar como coordenador do processo pedagógico no âmbito escolar e por ser apontada como um canal de democratização das relações escolares (DOURADO, 1990).

Para Paro (2003, p. 27),

[...] democratização da escola pública deve implicar não apenas o acesso da população a seus serviços, mas também a participação desta na tomada de decisões que dizem respeito a seus interesses, o que inclui o envolvimento no processo de escolha de seus dirigentes.

Conforme Padilha (1998, p. 70), a eleição é “[...] baseada na manifestação da vontade da comunidade escolar, a eleição se caracteriza pelo voto direto, representativo, por escolha uninominal”. Se eleito, o candidato “[...] deve assumir responsabilidade política junto à comunidade escolar que o elegeu para um mandato por tempo determinado, geralmente com direito a uma reeleição”.

Tal modalidade favorece a gestão democrática, uma vez que permite a participação da comunidade escolar de forma direta na escolha do candidato, por meio do voto. Nesse sentido, pode-se observar que

[...] a eleição de diretores não apenas traz novas determinações ao papel do diretor, mas, em muitos casos, possibilita o acesso ao cargo a um novo contingente de professores que, pelo critério da nomeação clientelista, dificilmente viriam a se tornar dirigentes escolares (PARO, 1996, p. 386).

Segundo o autor supracitado, antes o diretor se ocupava mais das obrigações burocráticas e não era escolhido por seus comandados, agora passa a ser eleito e deve defender mecanismos democráticos. Contudo, segundo Dourado (1990),

[...] embora as eleições se apresentem como um legítimo canal na luta pela democratização da escola e das relações sociais mais amplas – e não o único –, é necessário não perdemos de vista as limitações do sistema representativo numa sociedade de classes, assentada em interesses antagônicos e irreconciliáveis (DOURADO, 1990, p. 107).

Tal fato é compreensível, uma vez que a história da educação brasileira sempre foi marcada pelas classes dominantes que se utilizavam da gestão escolar como forma de garantir seus interesses e excluir a comunidade do processo de escolha da direção escolar.

Todavia, não é possível considerar que o processo de escolha através da eleição de diretores por si só garanta uma gestão democrática. Num contexto bem mais amplo, ela deve ser um instrumento de democratização.

Os apontamentos acima assinalados enfatizam uma maior participação da população na escola, sobretudo na escolha dos diretores. Segundo Paro (2003), a eleição direta de diretores evita que políticos tirem vantagem de sua experiência política e influenciem no processo de eleição. Além disso, impede comportamentos clientelísticos, que só podem ser superados com a prática da democracia e o exercício autônomo da cidadania. O autor explica que

[...] em síntese, a razão determinante da opção pela eleição, como mecanismo de seleção de diretores, é a crença de que, por um lado, pode-se escolher um profissional que se articule com os interesses da escola, e por outro, o próprio método de escolha condiciona, em certa medida, seu compromisso, não com o Estado, como fazem as opções do concurso e da nomeação, mas com os servidores e usuários da escola. Mas, por mais importante que seja esse comprometimento - porque deixa aberta a possibilidade de o diretor, articulando-se com usuários e servidores, pressionar o Estado - ele é apenas um recurso para melhorar a escola, não uma certeza. Tudo dependerá do jogo de forças envolvidas, que não é função, obviamente, apenas da eleição do diretor. (PARO, 1996, p. 392).

A eleição direta de diretores é apenas uma das alternativas de controle democrático do Estado por parte da sociedade. De acordo com Paro (2003, p. 28), ela não deve “[...] ser tomada como uma panaceia que resolverá todos os problemas da escola e muito menos, em particular, os de natureza política”.

Conforme assinala Dourado (2006),

[...] a forma de provimento no cargo, não pode definir o tipo de gestão, mas, certamente, interfere no curso desta. Nesse contexto, visualizar a eleição como ação terminal é incorrer no equívoco de se negar o caráter histórico do processo, pois a eleição deve ser vislumbrada como um instrumento a ser associado a outros na luta pela democratização possível das relações escolares (DOURADO, 2006, p. 85).

Os processos de participação, incluindo a forma de provimento ao cargo e o exercício dessa participação no interior das instituições de ensino precisam ser capazes de descentralizar o poder no interior da escola, buscando melhorar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem e as condições de vida dos envolvidos na gestão da escola.

A eleição de dirigentes escolares [...] é apenas um dos componentes da gestão democrática do ensino público e só terá efeito prático eficaz se associada a um conjunto de medidas que garantam, por exemplo, a capacitação para a participação efetiva dos representantes dos segmentos escolares e da comunidade nos destinos da escola pública (PADILHA, 1998, p. 71).

Para tanto, é necessário a efetiva participação de professores, pais, alunos, funcionários administrativos e comunidade em geral tanto no processo de escolha do diretor como nas tomadas de decisão, no acompanhamento e avaliação de suas ações, dando a devida importância à participação e decisão da comunidade escolar na escolha do candidato a direção escolar.

Dentre as formas de provimento ao cargo de diretor, a via eleitoral se apresenta como uma das mais democráticas, apesar de se constituir também em uma grande polêmica. Conforme Dourado (2006), o processo de eleição apresenta-se de formas variadas, ela pode tanto se restringir a uma parte da comunidade escolar, ou à sua totalidade (pais, estudantes, professores, técnicos e funcionários) como também limitar o andamento e a transparência do processo.

Segundo o autor, essa modalidade pode aparecer associada a outros mecanismos de escolhas, como: provas específicas, apresentação de planos de trabalho, concursos, entrevista, indicação etc. Quando o processo de escolha de dirigentes envolve dois ou mais critérios para a seleção, este se configura como modalidade mista ou esquema misto.

No esquema misto, a comunidade escolar geralmente participa de uma ou mais fases do processo de seleção. Quando é esse o caso, o diretor acaba tendo também maior vínculo e compromisso com aqueles que o escolheram ou indicaram (PADILHA, 1998, p. 70).

Essa modalidade normalmente exige conhecimentos técnicos, formação acadêmica, experiência administrativa, capacidade de liderança, etc. para o exercício do cargo de diretor escolar.

A partir da inclusão do princípio da gestão democrática na Constituição Federal (1988) e antes mesmo de sua regulamentação, muitos estados e municípios abriram mão de nomear o diretor de escola e permitiram a eleição dos dirigentes escolares. Desde então, segundo Souza e Pires (2018, p. 72-73), “[...] os estados, os municípios e o Distrito Federal, de forma a organizarem os seus sistemas de ensino, elaboram leis específicas ou criam normas, decretos ou manuais que dispõem sobre a gestão democrática em seus sistemas”.

Contudo, a eleição de diretores não foi implementada em todas ou pelo menos na maioria das escolas brasileiras. Conforme o levantamento realizado pelos autores supracitados, do conjunto de 27 unidades federativas, apenas 11 estados possuem decretos, resoluções ou leis específicas sobre a eleição, indicação ou concurso para a função de diretor e vice-diretor no seu sistema de ensino.

Dados estatísticos do Censo Escolar da Educação Básica (2019), disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) referente aos estabelecimentos públicos e privados de educação básica²⁵, apontam que um dos quesitos investigado sobre os gestores foi à forma de acesso ao cargo de diretor, conforme a tabela 2.

Tabela 1: Formas de acesso ao cargo de diretor nos estabelecimentos públicos e privados de educação básica no Brasil

Formas de Provimento	Rede Federal	Rede Estadual	Rede Municipal	Rede Privada
Exclusivamente Processo eleitoral com participação da comunidade escolar	59,8%	39,5%	13,6%	—
Indicação ou escolha da gestão	23,7%,	25,1%	66,2%,	31,2%
Proprietários ou sócios da escola	—	—	—	56,3%

Fonte: Elaborado com base nas notas estatísticas do Senso Escolar (2019) disponibilizado pelo INEP (2020).

Conforme os dados, o acesso ao cargo exclusivamente por via do processo eleitoral com a participação da comunidade escolar na Rede Federal representa 59,8%; enquanto que nas escolas estaduais o percentual é 39,5%; e nas escolas municipais registra-se um percentual menor de diretores escolhidos, a partir desse critério, com 13,6%.

²⁵ Em 2019, foram contabilizadas 180.610 escolas de educação básica. Sendo a rede municipal responsável por aproximadamente dois terços das escolas (60%), seguida da rede privada (22,9%) (INEP, 2020).

Como mecanismo de gestão democrática, a eleição de diretores é considerada um relevante passo para o processo de democratização escolar, no entanto chama a atenção o percentual expressivo de redes municipais de ensino que utilizam a indicação ou a escolha da gestão para nomear candidatos ao cargo de diretor escolar, chegando a 66,2% das escolas pesquisadas.

Isto significa que nem todas as redes municipais e estaduais de ensino concebem a eleição de diretores como mecanismo de democratização já que em sua maioria não apresentam normas para a escolha dos diretores, o que contraria o exposto no PNE 2014-2024, que explana que estados e municípios devem elaborar leis que garantam a gestão democrática em consonância com esse PNE.

A eleição de diretores se constitui em um importante mecanismo da gestão democrática, por possibilitar a participação direta da comunidade escolar na escolha do dirigente para gestar a escola, conforme seus anseios. Mas ela não pode ser adotada como sinônimo de efetivação da democratização escolar, pois é preciso considerar a maneira que é exercida a função. Ela precisa ser associada a outros mecanismos de gestão, para que possa ser efetivado o exercício democrático, dentre eles: a participação direta e representativa da comunidade escolar (Conselho Escolar, Grêmios Estudantis, APM), um PP construído coletivamente que tenha como princípios uma educação para a cidadania, conforme os anseios da comunidade escolar, trabalho coletivo, transparência, descentralização do poder, autonomia e um diretor que atenda aos anseios da comunidade escolar e não apenas os ditamos do Estado.

A eleição de diretores, assim como os conselhos escolares e o PP, também pode servir à gestão gerencial quando não propicia meios que efetivem a participação da comunidade escolar ou ainda quando atribui a ela apenas parte do processo de escolha, isto é, a legitimação das decisões tomadas.

Considerando que a REE e a Reme apresentam normatização sobre o processo de provimento ao cargo de direção escolar, nas próximas seções esta será examinada em busca de apreender como ela apresenta o provimento a esse cargo, quais as semelhanças e divergência desse processo nessas Redes, se esta normatização está consoante com o PNE 2014-2024, e qual concepção de gestão apresentam.

CAPÍTULO III

PROVIMENTO AO CARGO DE DIRETOR ESCOLAR NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MATO GROSSO DO SUL

O objetivo deste capítulo é apresentar o processo de escolha do diretor escolar na REE. Para tanto, aborda os dados característicos do MS com base: em informações disponibilizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE); pelo INEP; no site da Secretaria de Estado de Educação (SED/MS); as normatizações sobre o PPCDE da supracitada rede de ensino, utilizando as leis, os decretos, as resoluções, os Planos de Educação; e também matérias divulgadas pela Federação dos Trabalhadores em Educação de Mato Grosso do Sul (FETEMS) e mídia local para realizar a análise, buscando responder “como a normatização educacional da REE apresenta o PPCDE e qual concepção de gestão educacional apresenta?”.

O capítulo está dividido em duas seções. A primeira caracteriza os principais aspectos de MS e da REE. A segunda seção apresenta o PPCDE nos Governos sul-mato-grossenses, no âmbito da normatização, para então analisar o PPCDE no período de 2015 a 2020 – no Governo de Reinaldo Azambuja –, que se deu após a aprovação do PNE 2014-2024, que abarca pela primeira vez uma meta direcionada a eleição de diretores, conforme já mencionado no primeiro capítulo desta Dissertação.

3.1 A Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul

O estado de MS foi criado pela Lei Complementar Federal nº 31, de 11 de outubro de 1977, durante o governo do presidente Ernesto Geisel (1974-1979) (BRASIL, 1977). Até esta data, o MS fazia parte do território do estado de Mato Grosso (MT), porém sua emancipação oficial ocorreu somente em 1º de janeiro de 1979. Desde então, esteve à frente de sua gestão nove governadores, conforme o Quadro 3.

Quadro 4. Governadores de Mato Grosso do Sul (1979/2020)

Gestão	Governador
Janeiro de 1979/junho de 1979	Harry Amorim Costa
Junho de 1979/ Junho de 1979	Londres Machado
Junho de 1979/outubro de 1980	Marcelo Miranda
Outubro de 1980/novembro de 1980	Londres machado
Novembro de 1980/ março de 1983	Pedro Pedrossian
Março de 1983/ maio de 1986	Wilson Barbosa Martins
Maio de 1986/ março 1987	Ramez Tebet
Março de 1987/ março de 1991	Marcelo Miranda
Março de 1991/dezembro de 1994	Pedro Pedrossian
Janeiro de 1995/dezembro de 1998	Wilson Barbosa Martins
Janeiro de 1999/dezembro de 2002	José Orcírio Miranda dos Santos (Zeca do PT)
Janeiro de 2003/ dezembro de 2006	José Orcírio Miranda dos Santos (Zeca do PT)
Janeiro de 2007/ dezembro de 2010	André Puccinelli
Janeiro de 2011/ dezembro de 2014	André Puccinelli
Janeiro de 2015/ dezembro de 2018	Reinaldo Azambuja
Janeiro de 2019 até a atualidade	Reinaldo Azambuja

Fonte: Elaborado com base em Montiel (2010) acrescido de informações disponíveis em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_governadores_de_Mato_Grosso_do_Sul

O MS localiza-se na região Centro-Oeste e apresenta uma área territorial de 357.145,535 km². Constitui-se de 79 municípios, tendo como capital Campo Grande. Faz divisa com cinco estados brasileiros: Mato Grosso, Goiás, Minas Gerais, São Paulo, Paraná; e também com dois países – Paraguai e Bolívia (ESTADOS-IBGE, 2020).

Figura 1- Mapa do estado de Mato Grosso do Sul



Fonte: Banco de dados geográficos (2020). Disponível em: <http://geogeral.com/h/m/b/brms.htm>

Do total de sua extensão territorial, 25%, ou seja, 89.318 km² representa à área do Pantanal sul-mato-grossense, uma das maiores extensões úmidas contínuas do planeta (MATO GROSSO DO SUL, 2014).

A população estimada do MS em 2019 era de 2.778.986 habitantes. Segundo os dados do IBGE (2020), a densidade demográfica do estado é de 6,86 hab/km²; o Produto Interno Bruto (Pib) *per capita* é de R\$ 1.514; e o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) em 2010 foi de 0,729. O MS ocupa a 10^o posição no ranking dos estados com as mais baixas taxas de densidade demográfica do país (ESTADOS-IBGE, 2020)

A população sul-mato-grossense tem origem e cultura diversificada, incluindo pessoas de diferentes nacionalidades, migrantes de todas as regiões do Brasil, com população do campo, ribeirinha e pantaneira (povos das águas), comunidades em áreas indígenas e em áreas remanescentes de quilombos. O estado concentra a segunda maior população indígena do País, com 77.025 pessoas, distribuídas em nove etnias: Atikum, Guarani/Kaiowá, Guarani/Ñandeva, Guató, Kadiwéu, Kamba, Kinikinawa, Ofaié e Terena. (MATO GROSSO DO SUL, 2014).

A economia do estado se baseia na agricultura, com o cultivo de arroz, café, trigo, milho, feijão, mandioca, algodão, amendoim, cana-de-açúcar e soja; na indústria com os setores de papel e celulose, sucroalcooleiros e demais indústrias de alimentos; na pecuária, com destaque para a criação de bovino, além da suinocultura e avicultura; na mineração com extração do ferro, manganês, calcário, mármore e estanho; e no turismo, com turismo ecológico promovido no Pantanal e na cidade de Bonito. A agropecuária é o setor que determina o ritmo de crescimento da economia do estado (MATO GROSSO DO SUL, 2014).

No âmbito educacional, no MS, o ensino superior é ofertada em quatro instituições públicas, sendo elas: a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) que tem unidades distribuídas em onze municípios²⁶; a Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD); a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), com unidades distribuídas em quinze municípios²⁷; e em nove dos dez Institutos Federal de Mato Grosso

²⁶Municípios com Campus da UFMS: Aquidauana, Bonito Chapadão do Sul, Coxim, Naviraí, Nova Andradina, Corumbá, Paranaíba, Ponta Porã, Três Lagoas, Campo Grande (Cidade Universitária). Disponível em: <https://www.ufms.br/universidade/campus-ufms/>. Acesso: fev.2021.

²⁷Municípios com unidades da UEMS: Dourados (sede), Amambai, Aquidauana, Campo Grande, Cassilândia, Coxim, Glória de Dourados, Ivinhema, Jardim, Maracaju, Mundo Novo, Naviraí, Nova Andradina, Paranaíba e Ponta Porã. Disponível em: <http://www.uems.br/ingresso/cidades>. Acesso: fev.2021.

do Sul (IFMS)²⁸. Além dessas, têm as instituições privadas que contam “[...] dois centros universitários, um em Campo Grande e outro em Dourados, 32 faculdades em diferentes municípios e um instituto na capital, com uma unidade em Bonito” (MATO GROSSO DO SUL, 2014, p. 80).

A REE oferta a educação básica (educação infantil, ensino fundamental e ensino médio), bem como as modalidades de técnico de nível médio; formação continuada ou qualificação profissional; e a educação de jovens e adultos (EJA). Algumas dessas modalidades são ofertadas a distância (EAD) ou de forma semipresencial. Cabe registrar, que no município de Campo-Grande, a Educação Infantil também é de dependência da REE. Nos demais municípios, esta é de competência da rede municipal ou privada de ensino (INEP, 2020).

De acordo com os dados do Censo Escolar (2019) disponibilizados no site do INEP, o Brasil possui 180.610 escolas e 47.874.246 alunos matriculados. Desse total, o MS possui 1.737 escolas e 680.108 alunos matriculados, sendo que 5.460 matrículas são da rede federal, 229.751 da rede estadual, 353.037 da rede municipal e 91.860 da rede privada de ensino (BRASIL, 2019). Conforme o Censo Escolar da Educação Básica do MS de 2019, o referido estado possui 374 escolas cadastradas (MATO GROSSO DO SUL, 2019), destas 352 estão em funcionamento.

Em 2018 no estado foram matriculados 404.114 alunos no ensino fundamental e 102.123 no ensino médio (ESTADOS-IBGE, 2020). Os dados do INEP mostram que o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) no estado em 2017 nos anos iniciais do ensino fundamental da rede pública foi de 5,7; e nos anos finais de 4,8.

O MS possui sistema próprio de ensino, conforme Lei nº 2.787, de 24 de dezembro de 2003, que instituiu e organizou o Sistema Estadual de Ensino deste estado (SEE), definindo que ao SEE cabe elaborar, executar, manter e desenvolver as ações político-administrativas, as relações pedagógicas, a legislação, as políticas e os planos educacionais em MS, juntamente com seus órgãos normativo e executivo, com o Conselho Estadual de Educação (CEE) e instituições públicas e privadas, que fazem parte do seu sistema ou a ele estejam vinculadas (MATO GROSSO DO SUL, 2003a).

O SEE também coordena os planos e programas de âmbito estadual, para garantir à sua população uma educação de qualidade em todos os níveis e modalidades. Nesse

²⁸Com exceção do Campi de Dourados, os Campus do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS) que ofertam o Ensino Superior são: Aquidauana, Campo Grande, Corumbá, Coxim, Jardim, Naviraí, Nova Andradina, Ponta Porã e Três Lagoas. Disponível em: <https://www.ifms.edu.br/>. Acesso: fev.2021.

processo, é garantida a participação dos profissionais da educação, estudantes e comunidade escolar, por meio de representantes, na definição e no acompanhamento do cumprimento das políticas educacionais.

Segundo Ferreira JR (2009, p. 65), um importante ator na elaboração das políticas educacionais do MS foi a Federação dos Professores de Mato Grosso do Sul (FEPROSUL), fundada em 3 de março de 1979²⁹, que “[...] constituiu-se na estrutura associativista do movimento de professores desde a secessão de Mato Grosso em dois estados distintos”, e um dos principais atores sociais do MS, na luta contra o regime político imposto depois de 1964.

Segundo o autor, a FEPROSUL era caracterizada como uma organização de cunho sindical que representava e defendia os interesses por melhores condições de vida e de trabalho de um grupo de profissionais específico do setor público – a educação. Atualmente é denominada FETEMS³⁰.

A FETEMS busca desempenhar um papel transformador da realidade, a partir da educação, juntamente com os sindicatos municipais. Tem sido um dos principais instrumentos da categoria na luta pela conquista de uma sociedade em que os direitos sociais sejam respeitados, e haja valorização do ser humano com autonomia e liberdade. É a maior entidade sindical de MS, reunindo 73 sindicatos municipais filiados, mais de 25 mil trabalhadores na base, representando mais de 50% do funcionalismo público da educação do estado (FETEMS, 2020).

Cabe lembrar que o objeto de estudo desta dissertação é o PPCDE, no que tange ao aspecto normativo, e que, por isso, não será aprofundado o tema da FEPROSUL³¹ e nem da FETEMS³².

²⁹ A fundação da FEPROSUL naquele momento estava marcada, de um lado pelo desenvolvimento do modelo de produção capitalista, um modelo excludente das classes sociais menos favorecidas e de interesse econômico-político das classes dominantes brasileira, por outro lado, no plano estadual, pela disputa “[...] entre os vários grupos representativos dos interesses socioeconômicos das classes dominantes, marcadamente formada por latifundiários, pela hegemonia política do poder local” (FERREIRA JR, 2009, p.68).

³⁰ A FEPROSUL se tornou FETEMS em 1989, quando a entidade se filiou à Central Única dos Trabalhadores (CUT) durante o Congresso Estadual realizado no município de Amambai/MS. A partir daquele momento, professores e funcionários administrativos de escolas passaram a ser reconhecidos como trabalhadores (as) em Educação, e as associações passaram a ser chamadas de sindicatos (FETEMS, 2020). Disponível em: <https://www.fetems.org.br/Institucional/bandeira/menu:2/submenu:1/> Acesso em: 27 dez 2020.

³¹ Para aprofundamento da temática: “Movimento de professores e transição democrática em Mato Grosso do Sul (1979-1985)” (FERREIRA JR, 2009) e “O movimento reivindicatório do magistério público estadual de Mato Grosso do Sul: 1978 – 1988” (BIASOTTO; TETILA, 1991).

³² Até o ano de 1989 será utilizado a denominação FEPROSUL para referenciar ao movimento reivindicatório dos professores de escola pública estadual de MS, após essa data será utilizada FETEMS por entender que há uma mudança de nomenclatura, e como tal precisa ser respeitada.

A participação da sociedade sul-mato-grossense no âmbito das políticas educacionais ganhou materialidade somente no primeiro mandato de Wilson Barbosa Martins, do qual trataremos a seguir buscando apreender se ocorreu e como ocorreu o PPCDE nesse governo.

3.1.1 Provisão ao cargo de diretor escolar no Governo Wilson Barbosa Martins (1983-1986)

O Governo Wilson Barbosa Martins (Governo WBM) ocorreu no período de 1983 a 1986, “[...] no qual transcorreu a transição democrática em Mato Grosso de Sul”. A sua política educacional conhecida como “Educação para a Democracia” abriu caminho para o processo de participação dos profissionais da educação e sociedade civil na elaboração da política educacional no estado (BITTAR, 1998, p.18).

Segundo Bittar (1998, p.57), a FEPROSUL buscou participar da elaboração da política educacional desse Governo, revelando as dificuldades enfrentadas pelos professores na época no que concerne ao “[...] arrocho salarial, ausência de democracia e de uma administração descentralizada que pudesse valorizar e agilizar as ações pedagógicas” (BITTAR, 1998, p.57).

A relação da FEPROSUL com o Governo WBM foi marcada por uma intensa pauta de reivindicações, dentre elas, destacavam-se: a ascensão e progressão funcional; Comissão de Valorização do Magistério; realização de concursos públicos; eleições para diretores de escolas e Agentes Regionais de Educação; participação no Conselho Estadual de Educação, reajuste salarial (FERREIRA JR, 2009).

No tocante ao PPCDE, Wilson Barbosa Martins aprovou o Decreto n. 3.004, de 03 de maio de 1985³³ que fixou as normas para as eleições diretas de diretores das escolas estaduais de MS. Consta no referido Decreto que a proposição de nomes de membros do Grupo do Magistério para efeito de função de diretor deveria ser realizada através de eleição direta e convocada pela Agência de Educação.

Como habilitação para o exercício da função de diretor e diretor-adjunto, seria considerada: licenciatura plena em pedagogia, com habilitação em administração escolar e experiência mínima de três anos de docência. Admitia-se, também, para o exercício da função, a licenciatura curta em administração escolar; licenciatura plena em outros cursos de Educação; licenciatura curta em outros cursos de Educação; licenciatura plena e licenciatura

³³ Publicado no Diário Oficial Eletrônico de Mato Grosso do Sul no dia 06/05/1985.

curta em outras áreas; e graduação em curso superior não específico com registro no Ministério da Educação e Cultura (MATO GROSSO DO SUL, 1985).

Segundo Ferreira Junior (2009), esse Decreto rearticulou o bloco político conservador que resistia às mudanças democráticas e gerou o descontentamento do movimento do magistério, isso porque a FEPROSUL não havia sido consultada previamente e porque também tinha divergências com alguns pontos da medida. Tal fato, fez com que o governo revogasse o Decreto³⁴ da adoção das eleições diretas para diretores das escolas estaduais de MS. Apesar dessa revogação as primeiras iniciativas no tocante a normatização para a eleição de diretores ocorreu no Governo de WBM. A seguir é abordado como o Governo Pedrossian apresentou tal eleição.

3.1.2 Provimento ao cargo de diretor escolar no Governo Pedrossian (1991-1994)

O Governo de Pedro Pedrossian (Governo Pedrossian) que teve seu mandato no entretempo 1991-1994 apresentou o projeto de educação denominado “Uma Proposta de Educação para Mato Grosso do Sul – escola pública e democrática – direção colegiada – gerenciamento escolar”.

Para a democratização da educação, esse projeto de educação apresentou o programa “Democratização das Escolas: 1) Eleição de diretor e Colegiado Escolar; 2) Autonomia da financeira escola”. Através desse programa, o Governo Pedrossian “[...] atendeu reivindicações históricas dos profissionais da educação [e, assim, da FEPROSUL], tais como descentralização administrativa, eleição de diretores e colegiados escolares, assim como a implantação das Diretrizes Curriculares” (CATANANTE, 2008, p. 52).

Para dar materialidade à sua proposta educacional, o Governo Pedrossian aprovou o Decreto nº 5.868 de 17 de abril de 1991, por meio do qual dispôs sobre a estrutura básica das Unidades Escolares da REE. O decreto apontou que faz parte das escolas dessa Rede o Colegiado Escolar, a Direção, a Coordenação Pedagógica e a Secretaria.

Esse Decreto apresentou a composição do colegiado escolar³⁵; as atribuições do diretor escolar, do coordenador pedagógico e da secretaria escolar; colocou o diretor como membro nato e secretário executivo do Colegiado Escolar e como coordenador geral das atividades pedagógicas, administrativa e financeira da escola; estabeleceu eleição como

³⁴ Revogado pelo Decreto n.3.018 de 21 de maio de 1985.

³⁵ Diretor escolar como membro nato e secretário executivo; 03 (três) representantes da Coordenação Pedagógica; 03 (três) representantes dos pais; 03 (três) representantes dos alunos; 03 (três) representantes dos professores; 03 (três) representantes dos funcionários administrativos (MATO GROSSO DO SUL, 1991).

mecanismo para o preenchimento do cargo de diretor e diretor adjunto das escolas da rede estadual de ensino, garantindo a participação de pais, professores, funcionários e alunos; instituiu o colegiado escolar, de caráter deliberativo, composto por representação de diferentes segmentos escolares, sendo o diretor membro nato e secretário executivo do órgão. (MATO GROSSO DO SUL, 1991).

A publicação do Decreto nº 5.868 causou surpresa entre os profissionais da educação, “[...] suscitou discussões e debates acalorados entre os educadores e teóricos. Era difícil confiar que o novo projeto educacional se viabilizasse, haja vista a postura que esse governo assumira anteriormente³⁶” (CATANANTE, 2008, p. 57), isso porque a comunidade escolar já havia debatido a proposta da eleição como meio de democratizar as relações dentro da escola e inibir as práticas política partidária, no entanto não logrou êxito na sua implementação.

Além disso, ainda no ano de 1993 elaborou o Plano Decenal Estadual de Educação para Todos de Mato Grosso do Sul (PDEET/MS), consoante ao Plano Decenal de Educação para Todos. De acordo com Alves (2015, p. 127), tal Plano teve como finalidade “[...] a implantação e fortalecimento da gestão democrática nos sistemas e nas unidades escolares, por meio da garantia de descentralização e autonomia administrativa, pedagógica e financeira da gestão educacional”.

Segundo a autora supracitada, as metas do PDEET/MS apresentaram mecanismos da gestão democrática da educação ao garantir a participação, a descentralização dos recursos financeiros, autonomia administrativa, pedagógica e financeira dos órgãos gestores, mas também deram indicativos de uma gestão gerencial, ao introduzir projetos inovadores na escola que tinham em vista à eficiência e o desempenho educacional.

As estratégias apresentadas no PDEET/MS para a implantação e implementação de mecanismos de gestão democrática foram: o fortalecimento dos Colegiados, eleição de diretores, APMs, Grêmios, Clubes de Ciências e a implantação dos Conselhos Municipais de Educação, com a participação da sociedade civil. E para a criação de projetos inovadores e de técnicas mais eficientes para a gestão educacional, apresentou a criação de programas de aperfeiçoamento dos estabelecimentos de ensino para o fortalecimento da gestão

³⁶ O Governador Pedrossian era considerado inflexível e autoritário. Congelou o salário dos professores, fez promessas de reajuste salarial que não foram cumpridas, combateu as manifestações dos professores, intimidou os diretores de escolas e delegados de Ensino com ameaças de corte de salários e remoção em massa (CATANANTE, 2008).

democrática e a criação de um sistema de avaliação periódico do processo de gestão democrática (ALVES, 2015).

As iniciativas de democratização no âmbito da gestão escolar apresentadas pelo governo Pedrossian se constituíram basicamente na eleição para a escolha dos diretores escolares e na criação e implantação do colegiado escolar que na prática trouxeram mudanças para a gestão da escola, sinalizando as primeiras medidas na REE voltadas para a democratização da educação e para a participação da comunidade na gestão escolar, um avanço no que concerne a democratização da educação sul-mato-grossense.

Em 1993, por meio do Decreto n. 7.227, de 26 de maio de 1993, o Governo Pedrossian, reorganizou a composição do Colegiado Escolar da seguinte maneira: comunidade interna (professores, coordenadores pedagógicos e funcionários administrativos), com 50% (cinquenta por cento) das vagas; e comunidade externa da Unidade Escolar (pais e alunos) com os outros 50% das vagas. No tocante a eleição de diretores, acrescentou que o diretor eleito para um mandato de dois anos poderia ser reeleito; além disso, garantiu a participação da comunidade interna e dos pais, mães ou responsáveis e alunos da escola com idade superior a 12 (doze) anos na escolha do mesmo, por meio do voto direto e secreto, com igual valor para todos (MATO GROSSO DO SUL, 1993a).

Durante a gestão desse Governo, houve duas eleições para diretor escolar e colegiado escolar na REE. A primeira eleição para diretor com voto secreto ocorreu em 22 de junho de 1991 e em 03 de julho de 1991 foram eleitos os membros do colegiado escolar. Essas eleições revelaram “[...] uma disputa muito mais pelos cargos do que por uma concepção de educação, embora esta estivesse presente” (FERNANDES, 2000, p. 65).

Esse foi apenas um dos entraves no processo de democratização das escolas naquele período. Outra problemática que estava presente era a falta de condições para a efetivação das propostas dos diretores eleitos que sem recursos financeiros estavam de mãos amarradas sem poder por em prática sua proposta pedagógica. Alves (2015) ressalta que os recursos do estado voltados para a educação eram centralizados nas Secretarias de Estado de Fazenda e Planejamento e eram estas que fazia a escolha das prioridades do financiamento da educação.

Logo as escolas perceberam que a democratização da gestão naquele momento não estava atrelada a democratização dos recursos públicos e, como agravante, a falta de informação da comunidade escolar sobre os recursos públicos na educação levou-a a visões

distorcidas sobre o funcionamento do colegiado escolar e a diminuir sua participação nos processos de decisão na gestão da escola (FERNANDES, 2000).

Tal fato incidiu na segunda eleição para diretores e colegiados escolares que ocorreu em 03 de julho de 1993 e, conforme afirma Catanante (2008, p. 59), “[...] a mobilização demonstrada pela comunidade escolar, durante a realização da primeira eleição, em 1991, passou a perder força, sinalizando um esvaziamento da participação em torno da discussão da democracia no interior da escola”.

Vale ressaltar que as análises realizadas por Fernandes (2000), no que concerne aos documentos que nortearam o programa de gestão democrática desse Governo, apontou que a implementação do programa provocou posicionamentos diferenciados e também acabaram gerando atitudes diferenciadas. De um lado, estava a Secretaria de Estado de Educação trabalhando as diferenças por meio de resoluções e regulamentos, e de outro estava a escola questionando se aquela era a “democracia da educação” que tanto haviam lutado.

Para a autora supracitada, a gestão democrática expressa nos materiais produzidos no Governo de Pedro Pedrossian “veio revestida de um discurso inovador” – mudança da estrutura organizacional das gerências de educação e até mesmo das escolas (FERNANDES, 1997).

Embora tenha adotado algumas medidas que possuem características de gestão gerencial, quais sejam: avaliação sistemática, descentralização, eficiência e a eficácia, mecanismos de controles, fiscalização e alocação de recursos, a gestão do Governo Pedrossian privilegiou a democratização da escola e o exercício da cidadania ao propor um projeto de mudança que apresentaria novos caminhos para a gestão da escola, em que a comunidade escolar participaria tanto do processo de sua gestão administrativa como pedagógica (ALVES, 2015).

No que diz respeito à autonomia financeira, Freitas (2008) aponta que esta não se concretizou até 1993. Embora o programa do referido Governo tivesse como tema “autonomia financeira da escola”, os diretores não conseguiram implantar a maioria de suas propostas de trabalho, por não disporem de recursos financeiros, já que esses recursos só foram viabilizados parcialmente a partir de setembro de 1993, quando se criou o programa “Repasse financeiro”.

No tocante a eleição de diretores, esta se apresentou como característica de gestão democrática, pois foi implementada por meio da eleição direta com voto secreto, abrindo espaço para a participação da comunidade escolar (interna e externa) no processo eleitoral,

sendo o Governo Pedrossian o pioneiro no que concerne a implantação da eleição de diretores no MS, o que foi um grande avanço naquele momento histórico. Ainda percebemos que a o processo de eleição de diretores e a eleição do Colegiado Escolar (Conselho Escolar) foram cunhados juntos nessa gestão e se constituíram uma das principais ações do governo para a democratização da educação sul-mato-grossense naquele momento. Tratamos a seguir de como o Governo WBM do período de 1995 a 1998 apresentou essa eleição.

3.1.3 Provimento ao cargo de diretor escolar no Governo Wilson Barbosa Martins (1995 a 1998)

Novamente em 1995, Wilson Barbosa Martins retorna ao Governo do estado de MS pelo entretempo 1995-1998. Esse governo buscou substituir a administração pública burocrática por uma administração pública gerencial, centrada no fortalecimento do setor privado, na limitação da atuação do estado no setor econômico e na descentralização das ações e atividades administrativas do Estado (BIGARELLA, 2015).

Suas iniciativas para a educação expressaram-se por meio do documento “Princípios Norteadores: a cidadania começa na escola”, com o qual o supracitado Governo almejava a qualidade do ensino e a cidadania. No que se refere à gestão, o documento apresentou como uma de suas metas a “Gestão, compromisso de todos”, que tinha como diretrizes: a descentralização como forma de garantir agilidade e a eficiência administrativa; a articulação do planejamento educacional com o projeto político-pedagógico de uma escola pública de qualidade; o apoio às ações democráticas de gestão na escola pública; a garantia de efetivação de repasse de recursos financeiros para a escola; o aproveitamento de recursos financeiros destinados à educação; e o estímulo à participação dos alunos em organizações estudantis, o que é fundamental para a efetivação da gestão democrática da educação. Mas, também apresentou mecanismos da gestão gerencial, como por exemplo: a modernização administrativa, pautada na racionalização dos serviços; a parceria entre instituições pública e privada; e a modernização dos sistemas de informações básicas da educação e das gerenciais (ALVES, 2015).

As iniciativas de Governo WBM subsidiaram ações de descentralização e participação dos segmentos escolares nas decisões sobre a educação, com vista a tornar as escolas espaços mais democráticos, com autonomia administrativa, pedagógica e financeira

e com qualidade de ensino (ALVES, 2015) – uma das finalidades da gestão democrática da educação.

Quanto a eleição de diretores, o Governo WBM por meio do Decreto nº 8.273, de 7 de junho de 1995, acrescentou a exigência de aprovação em uma prova escrita sobre conhecimentos básicos para que o candidato pudesse concorrer à eleição para o cargo de diretor escolar.

Conforme o referido Decreto, estaria apto a se inscrever como candidatos à eleição os servidores que comprovassem os seguintes requisitos: ser detentor de cargo efetivo, ser do grupo do magistério e estar em efetivo exercício, no mínimo a 01 (um) ano; possuir licenciatura de Nível Superior; realizar a prova de conhecimentos e obter no mínimo 60% (sessenta por cento) do valor total da pontuação. E ainda, para o candidato que tivesse formação pedagógica em Administração Escolar seria acrescido 01(um) ponto no resultado da prova escrita.

Em 1998, através do Decreto n. 9. 231, de 6 de novembro de 1998, esse Governo reafirmou as competências e atribuições do Colegiado Escolar, do Diretor e do Diretor-adjunto nas unidades escolares e, ainda, acrescentou o Curso de Capacitação de no mínimo 40 horas ofertado pela Secretaria de Estado de Educação para diretores e diretores-adjuntos como requisito para concorrer à eleição.

Assim, diferentemente do Governo Pedrossian, em que o PPCDE acontecia apenas através da eleição direta; o Governo WBM acrescentou via decreto a aplicação de prova escrita e o curso de capacitação como etapas no processo eleitoral para o cargo de diretor escolar. A prova exige dos candidatos conhecimentos técnicos, formação acadêmica, experiência administrativa, capacidade de liderança, etc. para o exercício do cargo de diretor escolar.

Tal prova apresenta característica da gestão gerencial, acentua a meritocracia gerando competitividade entre os candidatos, num processo que em tese deveria oportunizar igualdade de participação a todos os candidatos envolvidos no processo. Representa as ideias neoliberais presentes nas políticas educacionais e implementadas na gestão escolar, o que torna cada vez mais complexo o processo de democratização da gestão da escola pública. A seguir, apresentamos como o Governo de José Orcírio Miranda dos Santos (Governo Zeca) apresenta tal processo.

3.1.4 Provisamento ao cargo de diretor escolar no Governo Zeca (1999-2006)

De 1999 a 2006 esteve à frente do governo do estado, por dois mandatos consecutivos, José Orcírio Miranda dos Santos (Zeca do PT) suas propostas políticas foram delineadas através do “Programa de Governo para Mato Grosso do Sul: movimento muda Mato Grosso do Sul (1999-2002)”, que “[...] tinha em vista se constituir em uma alternativa na disputa com os projetos neoliberais no campo da educação” (ALVES, 2015, p. 152), considerando que os preceitos neoliberais se tornaram evidente com a implantação do PDRAE em 1995 no âmbito brasileiro e estava sendo desenvolvido até então no Estado. A gestão da educação nesse Programa estava estruturada em dois eixos: democratização do acesso e gestão democrática.

No intento de romper com a tradicional política educacional e transformar o modelo da gestão escolar, Zeca do PT, no seu primeiro mandato, criou o projeto de educação “Escola Guaicuru³⁷: vivendo uma nova lição”. Esse projeto tinha como eixo principal a construção de um processo participativo que garantisse “[...] a democratização do saber; a valorização dos profissionais da educação; e a democratização da gestão da escola pública” (MATO GROSSO DO SUL, 1999, p.09).

Para a democratização da gestão, a Escola Guaicuru apresentou ser indispensável a participação da comunidade escolar e da sociedade: no repensar das normas de convivência; no estabelecimento do calendário escolar; na definição do currículo; na eleição dos diretores e colegiados; e até na escolha da prioridade onde as verbas deveriam ser aplicadas, o que torna imprescindível a criação de espaços permanentes de discussão que assegurem a participação dos diferentes segmentos envolvidos no processo educacional. Para tanto, implantou os projetos: Autonomia Escolar; Planejamento Participativo; Eleição de Diretores; Fortalecendo os Colegiados Escolares; Constituinte Escolar; Dinamizando a coordenação Pedagógica; Redimensionando a Inspeção Escolar (MATO GROSSO DO SUL, 1999).

Para a efetivação de seus propósitos, a Escola Guaicuru propôs reorganizar o processo de eleição de diretores e colegiados escolares, garantindo a participação de todos os segmentos da comunidade escolar (alunos, pais, professores e funcionários); reestruturar o

³⁷ O termo “Guaicuru” remete ao processo histórico de constituição do povo sul-mato-grossense. Referencia os grupos étnicos que ocuparam e dominaram, com exclusividade, quase todo o território de Mato Grosso do Sul. E que resistindo a colonização europeia, por quase 300 anos, deram origem a Nação Guaicuru (MATO GROSSO DO SUL, 1999).

serviço de Inspeção Escolar, numa perspectiva democratizadora que contribua no processo de fortalecimento da autonomia escolar; e implantar o Programa Planejamento e Orçamento Participativo.

Em 2000, Zeca do PT aprovou a Lei Complementar nº 087, de 31 de janeiro de 2000, que dispôs sobre o Estatuto dos Profissionais da Educação Básica do Estado de Mato Grosso do Sul. Essa Lei regulamentou no artigo 74 que “as funções de Diretor e de Diretor-Adjunto serão providas por eleição direta na comunidade escolar, regulamentada em legislação própria” e que poderão concorrer à Direção Escolar “os Profissionais da Educação Básica³⁸ portadores de habilitação mínima de nível superior” (MATO GROSSO DO SUL, 2000).

O referido Estatuto sinaliza para a eleição direta como critério de seleção do diretor e do diretor-adjunto, respeitando a participação da comunidade escolar nesse processo. Ainda, aponta a possibilidade dos funcionários de apoio técnico operacional concorrer à eleição.

Observa-se pelo programa do Governo e pela Escola Guaicuru, que a educação no Governo Zeca do PT almejava a transformação social. Uma transformação que possibilitasse o aprendizado da cidadania e de práticas democráticas, calcada num projeto de educação de qualidade social, que tivesse como foco a “[...] pessoa humana e não o mercado produtor” (ARANDA, 2004, p.36), e que possibilitasse a participação coletiva (comunidade escolar e sociedade em geral) nas discussões e decisões sobre as políticas educacionais.

Um exemplo da participação coletiva no âmbito da formulação de políticas de educação, pôde ser evidenciado no processo de elaboração da Constituinte Escolar (1999 a 2001), que contou com a mobilização dos profissionais da educação e da sociedade em geral para a elaboração de um projeto educacional sul-mato-grossense.

Esse processo ocorreu em cinco grandes momentos: no primeiro momento, aconteceu a estruturação da proposta, mobilização, preparação das condições para o desencadeamento do processo e lançamento da Constituinte Escolar no ano de 1999; no segundo momento, o estudo da realidade social, política e econômica e cultural do país (2000); no terceiro momento, realizado entre 2000 e 2001, houve o aprofundamento dos temas e temáticas levantadas no segundo momento; no quarto momento deu-se a elaboração e fechamento do Plano de Educação da REE, em junho de 2001; e o quinto momento seria o

³⁸ Os Profissionais da Educação Básica ocupam cargo permanente no estado de Mato Grosso do Sul e formam o Grupo da Educação: professor (docência, coordenação pedagógica, direção e assessoramento escolar) e o apoio técnico operacional que “refere-se ao servidor que exerce atividades inerentes à execução de alimentação escolar, manutenção da infraestrutura escolar ou outras que requeiram formação em nível de ensino fundamental e atribuições inerentes às atividades de administração escolar, multimeios didáticos e outras que exijam formação específica” (MATO GROSSO DO SUL, 2000, s./p.).

lançamento e implantação desse Plano de Educação para a REE, no ano de 2001 (ARANDA, 2004).

Segundo a autora supracitada, nos quatro primeiros momentos ocorreu um amplo debate, que colocou em pauta a realidade educacional no estado e os anseios da sociedade sul-mato-grossense para a educação. As propostas levantadas durante esse processo sistematizaram supracitado Plano de Educação.

Aranda (2004, p.68) registra como sendo diretrizes e metas apresentadas pelas escolas na elaboração desse Plano

- 1- Eleição de Diretor e Diretor Adjunto: (a) A eleição para diretor e diretor adjunto far-se-á através do voto proporcional, que permite a ponderação entre os vários segmentos. (b) A proporcionalidade do peso dos votos nas eleições para diretor e diretor adjunto será a seguinte: 50% de peso para os votos dos profissionais da Educação Básica e 50% de peso para os votos de pais e alunos.
- 2- Do voto dos pais ou responsáveis: (a) Na eleição para diretor e diretor adjunto terão direito a voto os pais (pai e mãe) ou responsável pelo aluno.
- 3- Definição de *quoron* para eleição de diretor e diretor adjunto: (a) Para efeito de validação da eleição, será necessário a presença de 50% do universo eleitoral da Unidade Escolar.
- 4- Participação dos pais para efeito de *quoron* nas eleições para diretor e diretor adjunto: (a) Na definição do *quoron* para a eleição de diretor e diretor adjunto será computado o voto de apenas um dos genitores (ou responsável), do aluno com idade inferior a 15 anos.
- 5- Participação do aluno no processo eleitoral: (a) Terá direito de votar e ser votado o aluno a partir de 12 anos.
- 6- Mandato dos diretores eleitos: (a) O mandato do diretor e do diretor adjunto será de três anos com direito a uma reeleição.
- 7- Critérios para a candidatura e lotação do diretor e diretor adjunto: (a) Lotação de diretor e adjunto nas escolas que oferecem três turnos, independente do número de alunos. (b) Para concorrer à eleição de diretor e de diretor adjunto o candidato deverá ser lotado na Unidade Escolar na qual pleiteia a referida função.
- 8- Eleição para as escolas conveniadas: (a) As escolas conveniadas serão inseridas no processo de gestão democrática, com direção colegiada.
- 9- Capacitação para os diretores eleitos: (a) Capacitação para os diretores realizadas em duas etapas, sendo a primeira logo após a eleição. (b) Capacitação para diretores, com duração de 30 dias, será realizada antes do início do mandato.
- 10- Colegiado Escolar como Unidade Executora: (a) Os colegiados Escolares passarão a gerenciar os recursos públicos federais e estaduais, juntamente com a APM.
- 11- Alimentação Escolar: (a) Será implantada horta escolar (*apud* MATO GROSSO DO SUL, 2001, p. 50 e 51).

Apesar das metas e estratégias delineadas pelos profissionais da educação para a efetivação da gestão democrática, não houve a implantação desse Plano de Educação. Aranda (2004) ressalta que, durante o I Congresso da Constituinte Escolar, o Governador Zeca do PT em um discurso anunciou a exoneração do Secretário de Estado de Educação e de toda sua equipe. Ao mesmo tempo, reconheceu a continuidade do projeto independentemente de pessoas ou equipe de governo, por considerar que o Plano teria se

configurado em um projeto do Governo no campo educacional. Ainda segundo a autora, posteriormente, a Constituinte Escolar foi paralisada e o Plano de Educação arquivado.

Ao reportar a análise dos fatos ocorridos no processo da Constituinte Escolar, Aranda (2004, p.44) retoma a obra de Karl Marx (O Dezoito de Brumário de Luís Bonaparte (1982)) observando “[...] que não é um personagem que leva a história, mas sim um coletivo de sujeitos históricos”. Montiel (2010, p.113) também reporta a Marx ao alertar “[...] de que nós fazemos nossa história, mas não como queremos e sim sob condições legadas pelo passado”.

Nos dois casos em questão, podemos observar que o contexto histórico de um Estado conservador com práticas clientelísticas e interesses particulares de partidos políticos no Governo, como é o caso de MS, fez com que a sociedade sul-mato-grossense levantasse a bandeira de luta por mudanças. A educação foi palco dessa luta, de luta por relações mais democráticas.

No que tange a concepção de gestão democrática presente no projeto da Constituinte Escolar, o Caderno Temático nº11- *Gestão Democrática*, do eixo Democratização da Gestão da Escola Guaicuru apresentou a Direção Colegiada como uma estrutura político-administrativa que possibilitaria a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisão. Também reafirmou o colegiado escolar e a eleição para diretor como mecanismos de participação, reivindicados pela comunidade escolar e que, naquele momento, enfrentava dificuldades para sua efetivação (ARANDA, 2004).

Conforme destaca Bigarella (2015),

apesar de ter provocado um grande debate sobre a gestão democrática e sobre o protagonismo da comunidade escolar e da sociedade civil na escolha dos objetivos e dos programas da educação, o projeto Escola Guaicuru não conseguiu se consolidar. Porém, mostrou com a organização da Constituinte Escolar que é possível construir um movimento de resistência, de luta contra hegemônica e estabelecer um novo modo de pensar a educação (BIGARELLA, 2015, p.133).

As mudanças almejadas pela sociedade naquele momento histórico não vieram a se concretizar através da Constituinte Escolar, mas a participação da sociedade em geral na elaboração da política de educação sul-mato-grossense foi mais um passo dado, na caminhada por uma educação democrática.

Além da elaboração da Constituinte Escolar, no período de 2001 o Governo de Zeca do PT também aprovou o Decreto nº 10.521, de 23 de outubro de 2001, que dispôs sobre a estrutura das unidades escolares da rede estadual de ensino, estabelecendo,

em seu artigo 13, a eleição como forma de provimento ao cargo de diretor escolar (MATO GROSSO DO SUL, 2001).

No que concerne ao PPCDE, o supracitado Governo reorganizou a eleição de diretores e dos colegiados escolares, assegurando a participação de alunos, pais, professores, funcionários em tal processo. Ele retirou a prova e o curso de capacitação criado pelo Governo WBM e propôs o voto proporcional como forma de assegurar uma equivalência entre os votos da comunidade interna e externa, com vista a superar a falta de quórum apresentada em eleições anteriores por causa do esvaziamento da participação da comunidade escolar nas discussões e tomada de decisão na gestão da escola.

Em seu segundo mandato, o Governo de Zeca do PT criou, dentre outras iniciativas, o projeto político educacional “Escola Inclusiva: espaço de cidadania (2003-2006)”, abandonando o projeto de educação Escola Guaicuru, que havia sido implementado no seu primeiro mandato. A Escola Inclusiva apresentou como eixos básicos: a democratização do acesso, da permanência e da progressão escolar; a democratização do saber e da qualidade; e a democratização da gestão (ALVES, 2015).

No tocante a democratização da gestão, a Escola Inclusiva apontou que,

para o sucesso da gestão democrática, descentralizada e participativa seria indispensável o fortalecimento da gestão colegiada e o envolvimento e participação direta e representativa de todos que fazem parte do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, no monitoramento e na avaliação das ações e na definição da proposta pedagógica, por meio do estabelecimento de prioridades, objetivos, metas e responsabilidades, visando estimular o espírito de equipe e o aprendizado do fazer coletivo (ALVES, 2015, p.168).

Apresentou como projetos para a democratização da educação: a Escola Autônoma de Gestão Compartilhada³⁹; a Escola Aberta⁴⁰; a Direção Colegiada; a APM e o Grêmios Estudantil; o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar⁴¹; e o Sistema de Gestão

³⁹ “O Projeto Escola Autônoma de Gestão Compartilhada se constituía em um processo de administração colegiada em conjunto com a comunidade escolar que tinha como propósito basilar assegurar progressivamente a autonomia financeira, administrativa e pedagógica com vistas a atender as reais necessidades das escolas e propagar o efetivo exercício da democracia no que concerne à administração dos bens públicos” (ALVES, 2015, p. 170).

⁴⁰ “O Projeto Escola Aberta tinha como intento desenvolver atividades complementares as ações educacionais: como esporte, arte, cultura e lazer nas escolas da rede estadual de ensino nos finais de semana em função de transformar essas escolas em um ambiente mais atuante e presente na vida dos jovens e da comunidade” (ALVES, 2015, p. 169).

⁴¹ No que se refere ao Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar eram selecionadas pelo Comitê Nacional escolas para concorrer ao título “Escola Destaque Brasil” (ALVES, 2015).

Escolar (Sige)⁴². Para a Direção Colegiada, a APM e o Grêmio Estudantil. Criou o Guia de Gestão Colegiada.

Esse guia abarcou o perfil, as funções, as competências e as atribuições do diretor escolar, do diretor adjunto e do Colegiado Escolar, apresentando sugestões sobre a organização desse colegiado, de seu regimento interno e das assembleias a serem realizadas pelos seus segmentos. Mostrou o que seria a APM e como se realiza sua legalização; e abarcou o Grêmio Estudantil, apontando sugestões sobre sua atuação, organização, a organização de seu estatuto e das assembleias a serem realizadas pelos seus membros (ALVES, 2015, p. 171).

Segundo a autora supracitada, quanto à gestão democrática, esse Guia teria apontado como características dela: o compartilhamento de autoridade; delegação de poder; responsabilidades assumidas em conjunto; valorização do trabalho da equipe; canalização de talentos e iniciativas em todos os segmentos da comunidade escolar; compartilhamento constante e aberto de informações; bem como assinalou a importância da participação dos diversos segmentos da comunidade escolar na análise e nos processos de decisões.

Também nesse Governo, foi aprovada a Lei nº 2.787, de 24 de dezembro de 2003, que dispõe sobre o Sistema Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul. Consta na referida Lei que,

a Gestão Democrática do Ensino, entendida como princípio e prática político-filosófica e como ação coletiva, norteará todas as ações de planejamento, formulação, implementação e avaliação das políticas educacionais e alcançará todas as entidades e organismos integrantes do Sistema Estadual de Ensino (MATO GROSSO DO SUL, 2003a, p. 4)

Essa Lei aponta como princípios da gestão democrática a transparência nos mecanismos pedagógicos, administrativos e financeiros; o respeito à organização dos seguimentos da comunidade escolar; e a autonomia político-pedagógica e administrativa.

Ainda firma que a gestão democrática deve ser efetivada mediante a participação da comunidade escolar na: elaboração do Plano Estadual de Educação com efetiva participação da sociedade sul-mato-grossense; elaboração e aprovação da proposta pedagógica e do regimento escolar pelas instituições de ensino; avaliação da aprendizagem dos educandos, do desempenho dos profissionais da educação e da instituição; e eleição dos diretores, nas escolas públicas, com participação efetiva da comunidade escolar, mediante voto direto proporcional e secreto na forma da lei ou regulamento próprio (MATO GROSSO DO SUL, 2003a).

⁴²“O Sige teria em vista a obtenção de uma maior agilidade no que diz respeito ao fluxo de informações concernentes à vida escolar do aluno” (ALVES, 2015, p. 169).

As iniciativas governamentais implantadas no Governo de Zeca do PT buscaram atender os anseios dos profissionais da educação, inserindo na gestão das escolas ações que propiciaram a participação da comunidade escolar nos assuntos referentes à gestão da escola. Entretanto, essas iniciativas também buscaram atender às determinações nacionais e as sugestões de organismos internacionais, que apresentavam políticas de cunho gerencial, como por exemplo, a avaliação: da aprendizagem dos alunos, do desempenho dos profissionais da educação e da escola (ALVES, 2015).

No que diz respeito à eleição de diretores, a Escola Inclusiva indicou a escolha dos diretores, das escolas públicas, por meio de voto direto proporcional e secreto na forma da lei ou regulamento específico.

A participação da sociedade sul-mato-grossense na formulação das políticas de educação sul-mato-grossense nesse Governo ganhou materialidade com a aprovação da Lei n. 2.791, de 30 de dezembro de 2003, que sancionou o Plano Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul (PEE/MS) (MATO GROSSO DO SUL, 2003b).

Esse Plano originou-se um processo de construção coletiva que teve como subsídios e dados para sua elaboração: a legislação e normas educacionais vigentes, os Planos Regionais de Desenvolvimento Sustentável (PRDS/MS), o documento da Constituinte Escolar, os dados disponibilizados pelo IBGE, pelo MEC/INEP, pela SED/MS e pelos próprios estabelecimentos de ensino. Conforme exposto no próprio Plano, o PEE/MS refletiu

não só os dispositivos legais que instituíram, nos últimos anos, um novo e arrojado modelo de educação escolar para o País, mas os estudos e reivindicações de trabalhadores da área e da sociedade à qual é destinado. Foi escrito a mil mãos, é fruto de trabalho participativo e representativo (MATO GROSSO DO SUL, 2003b, p. 7).

O PEE/MS ressalta a necessidade do comprometimento das esferas decisórias, dos dirigentes e dos gestores, da comunidade educacional, assim como a contribuição de todos os segmentos, as iniciativas individuais e a criatividade de cada educador para sua implantação efetiva da gestão democrática.

Para tanto, o referido Plano apresentou dentre seus objetivos e metas: a realização de ações que envolvessem todos os segmentos da comunidade escolar na elaboração, acompanhamento e avaliação da proposta pedagógica e demais assuntos referentes à educação; o estabelecimento de ações voltadas ao acesso, permanência, e sucesso do aluno na escola na proposta pedagógica; a responsabilização do diretor ou da direção colegiada pelo cumprimento da proposta pedagógica, por parte da comunidade escolar e pela aplicação

dos recursos destinados à unidade escolar; a implantação, progressivamente, do período integral nas escolas públicas, atingindo toda a educação básica, até o final da década; a promoção de ações político-educacionais com vistas a fortalecer e implementar a relação família/escola; e o estabelecimento de critérios para as parcerias entre escolas e instituições, no desenvolvimento da proposta pedagógica (MATO GROSSO DO SUL, 2003b).

No tocante, a eleição de diretores, esse Plano não apresentou objetivos e metas específicos para o tema. Contudo, apresentou a participação da comunidade escolar no âmbito das decisões na escola como um meio de efetivar a gestão democrática, firmando, assim, a participação da mesma na escolha dos diretores.

Até o ano de 2006, a forma de escolha do candidato ao cargo de diretor escolar foi regulamentada por meio de decretos e resoluções (BARTHOLOMEI, 2013). Em 2006, Zeca do PT aprovou a Lei n. 3.244, de 6 de julho de 2006, que dispôs sobre a eleição de diretores, diretores adjuntos e do colegiado escolar da REE (MATO GROSSO DO SUL, 2006).

A gestão democrática nessa Lei aparece condicionada ao cumprimento da

- I- transparência nos mecanismos pedagógicos, administrativos e financeiros;
- II- respeito à organização dos segmentos da comunidade escolar;
- III- autonomia político-pedagógica e administrativa;
- IV- participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios e em órgãos colegiados;
- V - garantia da descentralização do processo educacional;
- VI- valorização dos profissionais da educação (MATO GROSSO DO SUL, 2006).

Essa Lei estabeleceu que o diretor e o diretor-adjunto, quando couber, conforme a tipologia da escola, juntamente com o colegiado escolar, administrará a unidade escolar, integrando assim a direção colegiada, instância máxima de decisão na escola. Reafirmou o apresentado na Escola Guaicuru, de que o colegiado escolar seria composto pelo diretor e o diretor-adjunto – membros natos –, pelos profissionais da educação básica com 50% das vagas e pelos alunos, pais ou responsáveis com outros 50% das vagas.

Apresentou o colegiado escolar como parte integrante da estrutura da unidade escolar, com funções de caráter deliberativo, executivo, consultivo e avaliativo nos assuntos referentes à gestão pedagógica, administrativa e financeira da escola, de acordo com os normativos legais vigentes.

As funções deliberativas e executivas do colegiado escolar referem-se às decisões tomadas sobre as ações pedagógicas, administrativas e o direcionamento dos recursos destinados à unidade escolar. As funções consultivas referem-se ao esclarecimento de dúvidas e resoluções de situações no âmbito de sua competência. E as funções avaliativas

referem-se ao acompanhamento das ações desenvolvidas pela unidade escolar, a fim de identificar os problemas, bem como propor alternativa para a melhoria do seu desempenho (MATO GROSSO DO SUL, 2006).

A Lei n. 3.244 também assegurou a autonomia do ensino por meio de:

- I- a escolha do diretor e do diretor adjunto pela comunidade escolar, mediante voto direto, secreto e proporcional;
- II- a escolha de representantes de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar para integrar o colegiado escolar;
- III- a garantia de participação dos segmentos da comunidade escolar nas deliberações do colegiado escolar
- III- a possibilidade de destituição do diretor e do diretor-adjunto, após devido processo legal, a ser regulamentado pela Secretar de Estado de Educação (MATO GROSSO DO SUL, 2006).

No tocante a eleição de diretores, essa Lei apresentou, ainda, que o valor proporcional do voto seria: de 33,33% para profissionais da Educação Básica; 33,33% para pais e 33,33% para alunos. O mandato teria duração de três anos, permitida a reeleição (MATO GROSSO DO SUL, 2006).

Os critérios para os profissionais da Educação Básica se candidatarem eram: estar lotados e em exercício em unidade escolar integrante da estrutura da Secretaria de Estado de Educação (SED/MS), ser servidor do quadro efetivo, possuir curso superior na área da educação, não estar em estágio probatório e ou ter exercido cargo efetivo nos últimos três anos, ter disponibilidade para cumprir a carga horária integral, distribuídas em todos os turnos de funcionamento da escola, não ter restrições nos cartórios de protesto (SERASA e SPC), comprovar residência fixa em MS.

Quanto ao impedimento dos candidatos para inscrever-se ao cargo diretor e diretor-adjunto, a referida Lei estabeleceu: os que tivessem grau de parentesco, consanguíneo ou afim, entre si; tivessem sido responsabilizados em sindicância ou processo administrativo disciplinar nos últimos três anos; tivessem sob os efeitos da pena de processo criminal e com a prestação de contas pendentes na SED/MS até a data da inscrição (MATO GROSSO DO SUL, 2006).

No tocante a eleição de diretores, nos dois mandatos do Governo de Zeca do PT não houve diferença nos programas apresentados, em ambas as propostas ele enfatizou a participação da comunidade escolar nessa eleição e nas ações direcionadas a gestão da escola como meio de efetivar a gestão democrática da educação.

Em síntese, ele retirou a prova e o curso de capacitação apresentado pelo Governo anterior; assegurou a autonomia do ensino também mediante a eleição de diretores, através

do voto direto, secreto e proporcional; aprovou Lei específica para regulamentar o processo de escolha dos diretores escolares; bem como apontou para a participação da comunidade escolar na gestão administrativa, pedagógica e financeira da escola, apresentando uma concepção de gestão democrática consoante à apresentada na literatura educacional. Abarcamos agora como o Governo de André Puccinelli apresentou essa eleição na normatização educacional.

3.1.5 Provisão ao cargo de diretor escolar no Governo Puccinelli (2007-2014)

No ano de 2007, iniciou o Governo de André Puccinelli (Governo Puccinelli), que governou MS por dois mandatos, no período de 2007 a 2014, e adotou como projeto educacional o “MS Forte: ação para o desenvolvimento”. No âmbito da gestão, buscou melhorar a administração educacional com a instituição de uma gestão compartilhada⁴³; (ALVES, 2015).

Contudo, na “Revista do Gestor Saems-2011”, publicada pela SED, a gestão democrática é concebida como uma conquista para a sociedade e o seu fortalecimento consiste na descentralização dos órgãos gestores, na autonomia das escolas e na participação ativa da comunidade no âmbito da educação escolar. Nessa participação, seria necessário o “[...] comprometimento da escola e da família no que concerne à realização de um trabalho conjunto, com iniciativas efetivas, inovadoras dos estudantes, pais e professores, a fim de formar cidadãos críticos e participativos” (ALVES 2015, p.194).

Além disso, adotou como concepção de gestão da educação a “Educação para o Sucesso”, e esta, segundo Alves (2015, p.191), “[...] não apresenta registro, como uma proposta de educação, seus pressupostos, objetivos e organização da educação”. Mas, a partir de análises de materiais utilizados em formação dos dirigentes do sistema e das escolas da rede estadual, a autora aponta que

[...] a Educação para o Sucesso tinha em vista a modernização da rede estadual de ensino, a difusão da tecnologia e a qualidade do ensino, por meio do sucesso escolar e profissional, respeitando a diversidade do cidadão sul-mato-grossense. Tal proposta tinha como fim o acesso e a permanência e a progressão escolar com sucesso na idade certa e com elevado nível de aprendizado e desenvolvimento pessoal (ALVES, 2015, p. 192).

⁴³Segundo Alves (2010, p. 12 *apud* FREITAS, 2003) a gestão compartilhada “[...] se constitui num processo administrativo no qual se adotam princípios e critérios da gestão empresarial, dando maior ênfase à busca por resultados, à eficiência, à eficácia, à produtividade e ao pragmatismo pedagógico”.

Com isso, pretendia melhorar os salários dos profissionais da educação; aprimorar a estrutura de todas as escolas estaduais; melhorar a qualificação e aprendizagem dos alunos, tendo como instrumento a avaliação dos estudantes por meio do Sistema de Avaliação Básica do Mato Grosso do Sul (SAEMS); e premiar alunos, diretores e professores, como um incentivo (ALVES, 2015).

Paro o fortalecimento da gestão escolar, esse Governo buscou capacitar os profissionais da educação; melhorar a infraestrutura das escolas; ofertar capacitação em gestão para diretores e diretores adjuntos; e monitorar e avaliar as ações educacionais (ALVES, 2015). Essas ações buscaram fortalecer a gestão escolar ao mesmo tempo em que se monitorava e avaliava as ações realizadas nas escolas a fim de melhorar os resultados educacionais.

A estrutura da escola tinha o diretor como figura chave na Educação para o Sucesso, sendo o mesmo responsabilizado pela escola e pela gestão da aprendizagem do aluno e o seu sucesso escolar, pois o aprendizado do aluno e o sucesso escolar seriam base de avaliação externa conforme o Decreto n. 12.358, de 2 de julho de 2007, que instituiu no âmbito da rede estadual de ensino de MS a Avaliação de Desempenho Escolar Externa⁴⁴ (MATO GROSSO DO SUL, 2007a).

Assim, no âmbito da gestão educacional, apesar de anunciar como concepção de gestão a democrática, está é secundária em suas ações, visto que adota como carro-chefe a “Educação para o Sucesso”, que apresenta características da gestão gerencial.

No que se refere ao PPCDE, o Governo Puccinelli sancionou a Lei nº 3.479, de 20 de dezembro de 2007, que dispôs sobre o processo eletivo de dirigentes escolares da REE. Essa Lei estabeleceu o processo de eleição para escolha dos diretores escolares em três etapas: o Curso de Capacitação em Gestão Escolar; a Avaliação de Competências Básicas de Dirigente Escolar; e Eleição (MATO GROSSO DO SUL, 2007b).

A participação dos candidatos no processo eleitoral estava condicionada à participação no curso de capacitação, disponibilizado pela SED/MS, que ofereceria no mínimo seis vagas por escola para tanto. A avaliação de competências seria efetuada ao término do curso de capacitação. Essa avaliação habilitaria o candidato que obtivesse pontuação igual ou superior a 50% de aproveitamento, a participar da eleição.

⁴⁴ Avaliação de Desempenho Escolar Externa se constituía numa avaliação de desempenho escolar externa para os alunos do ensino fundamental e do ensino médio.

Diferente do governo anterior, que apresentou a eleição direta através do voto como forma de provimento para o cargo do diretor escolar, o Governo Puccinelli transformou o processo eleitoral democrático em um processo seletivo com concepção de gestão gerencial, ao limitar o número de vagas por escola e instituir a avaliação de competências.

Após serem aprovados na avaliação de competências, os candidatos a diretor e diretor-adjunto deveriam apresentar à comunidade escolar um projeto de Gestão contendo o diagnóstico dos problemas pedagógicos, estruturais, de recursos humanos e de gestão; e um plano de ação. Somente depois disso, é que iriam disputar a eleição (MATO GROSSO DO SUL, 2007b).

Essa Lei também acrescentou que estariam dispensadas de realizar as eleições, as unidades de atendimento a alunos com necessidades educacionais especiais, à exceção do Centro de Atendimento ao Deficiente da Audiocomunicação (CEADA); as unidades escolares responsáveis pelo atendimento aos alunos de Unidades Educacionais de Internação (UNEI) e presídios; o centro estadual de formação de professores indígenas; os centros de educação profissional; os centros de educação de jovens e adultos; e as escolas indígenas.

Os profissionais da educação lotados nessas unidades escolares teriam acesso ao curso e a avaliação de competências, podendo concorrer ao mandato de diretor e diretor-adjunto em outras unidades escolares.

Em 2008, o decreto nº 12.500, de 24 de janeiro de 2008, estabeleceu em seu artigo 12 as etapas para tal processo eleitoral. Sendo elas: seleção interna no âmbito da Unidade Escolar, se o número de interessados for superior ao número de vagas oferecidas; curso de Gestão Escolar; avaliação de competências básicas de Dirigente Escolar; constituição de Banco Único de Dados, dos habilitados a participar da eleição, por parte da SED/MS; elaboração e apresentação do projeto de Gestão, pelos candidatos, à comunidade escolar; eleição (MATO GROSSO DO SUL, 2008).

Desta feita, por meio da Resolução/SED nº 2.148, de 28 de janeiro de 2008, a SED/MS organizou o processo eletivo de dirigentes escolares na REE. Esse processo envolvia as seguintes etapas: a seleção interna no âmbito da Unidade Escolar, caso o número de interessados fosse superior ao número de vagas existentes; o Curso de Gestão Escolar; a Avaliação de Competências Básicas; a constituição de um Banco Único de Dados com o nome dos habilitados a participarem da eleição; a elaboração e apresentação de Projeto de Gestão à comunidade escolar; e a Eleição.

A Coordenadoria de Gestão Escolar/Superintendência de Políticas de Educação/Secretaria de Estado de Educação, articulada com os Supervisores de Gestão Escolar e Unidades Escolares ficaria responsável por organizar o processo eleitoral. Para tanto, seria constituída uma Comissão Estadual, composta por cinco membros, sendo: o Coordenador de Gestão Escolar; um técnico da Coordenadoria de Gestão; um técnico da Coordenadoria de Normatização; um Assessor Jurídico e um técnico do Gabinete da SED/MS⁴⁵.

Na Unidade Escolar também deveria ser constituída uma comissão escolar, composta pelo presidente do Colegiado Escolar; por um professor; por um coordenador pedagógico; por um aluno maior de 18 anos; por um pai ou mãe, ou um responsável pelo aluno na escola e por um servidor administrativo⁴⁶.

No âmbito interno da unidade escolar, a seleção dos candidatos para o curso de capacitação envolvia a escolha de: quatro candidatos na unidade escolar que tivesse vaga para o cargo de diretor e diretor-Adjunto; e cinco candidatos na Unidade Escolar que tivesse apenas diretor. Seriam selecionados os candidatos que tivesse o maior número de votos, de acordo com o número de vagas pré-estabelecidas acima.

A seleção dos candidatos a serem indicados pela unidade escolar para realizarem o Curso de Capacitação deveria ser coordenada pelo dirigente escolar. Na escolha destes, teriam direito a voto: os membros da APM; do Colegiado Escolar; do Grêmio Estudantil,

⁴⁵Art. 5º Cabe à Comissão Estadual: I – organizar e coordenar o processo seletivo de dirigentes escolares da Rede Estadual de Ensino; II– orientar a comissão escolar no desempenho de suas atribuições; III – receber, analisar, deferir ou indeferir as inscrições para capacitação; IV - receber, analisar e julgar os recursos e as impugnações impetradas; V – analisar, apoiar e arquivar toda documentação encaminhada pelas unidades escolares; VI - elaborar e encaminhar à Secretaria de Estado de Educação os relatórios sobre todas as etapas do processo eletivo; VII – homologar os resultados finais do processo eletivo; VIII – encaminhar à Secretaria de Estado de Educação os nomes dos candidatos eleitos para designação e assinatura do Termo de Compromisso; IX – orientar o supervisor de gestão escolar, quanto à sua participação no processo” (MATO GROSSO DO SUL, 2008, s./p.).

⁴⁶Essa comissão seria responsável por: “Art.6. I – divulgar e coordenar a eleição no âmbito da unidade escolar; II – garantir a divulgação do Projeto de Gestão Escolar, elaborado pelos candidatos; III - criar mecanismos que garantam a participação de todos os segmentos que integram a unidade escolar na eleição; IV – implementar as diretrizes estabelecidas pela Comissão Estadual para a eleição da escolha dos dirigentes escolares; V - encaminhar à Comissão Estadual relatórios sobre a operacionalização da eleição no âmbito da unidade escolar; VI – regulamentar, no âmbito da unidade escolar, a eleição em conformidade com as instruções estabelecidas pela Comissão Estadual; VII – divulgar amplamente as normas e as instruções da eleição; VIII – receber e encaminhar pedidos de impugnação, de reconsideração e de recursos de todas as espécies relacionadas à eleição; IX– encaminhar à Comissão Estadual os recursos impetrados; X – orientar os candidatos quanto à efetivação das instruções da etapa VI do art. 1 o desta Resolução; X I– cumprir o cronograma proposto para a eleição; XII – divulgar, oficialmente, o resultado da etapa VI do art. 1 o desta Resolução; XIII – averiguar e julgar as denúncias recebidas; XIV – encaminhar à Comissão Estadual a ata final da eleição, pertinente à etapa VI do art. 1 o desta Resolução, até cinco dias após o encerramento do processo” (MATO GROSSO DO SUL, 2008, s./p.).

quando houver; os professores; e o corpo técnico administrativo. Conforme a referida Resolução, o “Curso de Gestão Escolar objetiva assegurar ao postulante um conjunto de conhecimentos e de competências que lhe permita preparar-se melhor para desempenhar suas funções” (MATO GROSSO DO SUL, 2008, s./p.).

O curso seria realizado em Campo Grande/MS e teria a carga horária de quarenta horas e frequência obrigatória de 100%, sob pena de exclusão do processo eletivo. A frequência ao curso era condição obrigatória para participação nas demais etapas do processo seletivo de modo que participariam do curso apenas os candidatos selecionados nas unidades escolares e os atuais Diretores e Diretores-Adjuntos.

A Avaliação das Competências Básicas dos dirigentes escolares tem como finalidade testar os candidatos nas competências necessárias para desempenhar a função de dirigente escolar. Essa avaliação constitui-se de um teste objetivo composto de cem questões de múltipla escolha que avaliaria o candidato nos seguintes aspectos: visão e planejamento estratégico; estabelecimento e ampliação de relacionamento; gestão do processo pedagógico; desenvolvimento integral do aluno; implementação do currículo escolar; a administração escolar; desenvolvimento da equipe; e a legislação educacional (MATO GROSSO DO SUL, 2008).

Nessa avaliação, os candidatos teriam que obter o acerto de 50% do teste, para serem aprovados, reafirmando o exposto na Lei Nº 3.479/2007. As questões seriam elaboradas com base no Manual “Gerenciando a Escola Eficaz”, e na bibliografia divulgada pela SED/MS. Após a avaliação, o profissional aprovado integraria o Banco Único de Dados, do qual sairiam os possíveis candidatos à eleição de diretores.

Conforme a Resolução/SED nº 2.148/2008, os diretores e diretores-adjuntos das unidades escolares seriam eleitos por voto direto e secreto, depois dos critérios acima apresentados. E estariam aptos a votar: os profissionais de Educação Básica lotados na Unidade Escolar; os pais ou responsáveis pelos alunos matriculados na Unidade Escolar e os alunos com idade mínima de 12 anos completos até a data da eleição. Cada um desses segmentos teria o voto com valor proporcional a 33,33%.

Cabe registrar que no ano de 2009 ocorreu a eleição de diretores e diretores-adjuntos em algumas cidades do MS (Angélica, Aral Moreira, Bela Vista, Camapuã, Costa Rica, Deodápolis, Glória de Dourados, Porto Murtinho e Campo Grande). O processo eletivo de dirigente escolar realizado nesses municípios foi organizado pela Resolução/SED Nº 2.255, de 8 de junho de 2009, em conformidade com a Resolução/SED nº 2.148/2008.

Em 2011, Puccinelli aprovou a Lei nº 4.038, de 6 de junho de 2011, que dispôs sobre o processo eletivo de dirigentes escolares da REE. Essa Lei alterou a redação dada pela Lei nº 3.479/2007 e estabeleceu que o número de vagas para o Curso de Capacitação em Gestão Escolar dependeria do número de servidores efetivos de cada escola. Ainda aumentou de 50% para 60% a pontuação mínima que o candidato deveria ter nesse Curso para estar apto a concorrer à eleição.

O vice-presidente do Simted de Dourado/MS, à época, João Wanderlei de Azevedo, apontou insatisfação com o método “democrático” implantado pelo Governo Puccinelli. Segundo o vice-presidente, a medida do governo é contra o que defende o Simted de Dourados, uma vez que algumas escolas poderão não ter candidatos aprovados para concorrer às eleições (MIDIAMAX, 2011). Nas palavras do vice-presidente do Simted de Dourados/MS,

é um absurdo você restringir o direito de escolha da comunidade. Antes, quem tivesse interesse podia participar, hoje é só quem passar na prova, quem fizer o cursinho. Daqui um pouco a comunidade terá que votar em listas fechadas, como os militares faziam na época da Ditadura (MIDIAMAX, 2011, s./p).

Nesse ano, o processo eletivo de dirigente escolar ocorreu por meio da Resolução/SED nº 2.449, de 20 de junho de 2011. Essa Resolução seguiu os mesmos moldes da Resolução/SED nº 2.148/2008 e da Resolução/SED Nº 2.255/2009, com ressalva das alterações da Lei nº 4.038/2011 supracitadas.

Paralelo às mudanças que estavam sendo realizadas pelo Governo Puccinelli, a FETEMS no 25º Congresso dos Trabalhadores em Educação de Mato Grosso do Sul realizado entre os dias 24 e 27 de novembro de 2011, no município de Jardim/MS, buscou discutir com a sociedade sul-mato-grossense as conjunturas internacional, nacional e estadual da educação e uma das bandeiras de luta da categoria definidas no encontro foi a democratização da gestão escolar na REE e nas redes municipais de ensino, com eleição direta para diretores escolares. Como já mencionado, desde a criação do estado, a eleição de diretores tem sido tema de luta dos profissionais da educação para o desenvolvimento de uma gestão democrática, sendo também foco de mudanças nas normatizações do Governo Estadual.

Em 2013, o Decreto de nº 13.770, de 19 de setembro de 2013, dispôs sobre a estrutura de funcionamento das unidades escolares da REE. O referido Decreto alterou a estrutura da referida Rede, ficando assim composta: direção escolar, secretaria escolar, coordenação pedagógica, corpo docente, corpo discente, serviço de apoio técnico operacional

e os serviços auxiliares, que são: a APM, o Colegiado Escolar e o Grêmio Estudantil. Quanto à gestão escolar, esta seria gerenciada pelo Diretor e pelo Diretor-Adjunto, quando couber, eleitos para o exercício da função.

Esse mesmo Decreto revogou o Decreto n.º 12.500/2008, que estabelecia as etapas para o processo eleitoral para dirigentes escolares, e passou a vigorar com as seguintes etapas: seleção interna no âmbito da unidade escolar, caso o número de interessados fosse superior ao número de vagas oferecidas; participação no Curso de Gestão Escolar; participação na Avaliação das Competências Básicas para dirigentes escolares; elaboração e apresentação à comunidade escolar e à SED/MS do projeto de Gestão Escolar; eleição; e designação para o exercício da função pelo titular da supramencionada Secretaria.

Consta, ainda, no Decreto n.º 13.770, que os candidatos considerados aptos nas etapas anteriores a eleição, conforme descrito acima, integrarão um Banco Único de Dados e depois disso é que poderão participar da eleição.

As ações do Governo Puccinelli romperam com as ações e propostas educacionais do Governo de Zeca do PT que tinham como carro-chefe um cunho democrático, já que o Governo Puccinelli apresentou uma proposta educacional com características da gestão gerencial, com a adoção da Educação de Sucesso, com iniciativas voltadas para o individualismo do aluno, eficiência e eficácia educacional, excelência da escola pública, controle dos resultados, desempenho, premiação, etc; do que para os anseios da comunidade escolar (ALVES, 2015).

No tocante ao PPCDE, o Governo Puccinelli modificou o processo de escolha dos diretores escolares. Transformou um processo de eleição direta e democrático num processo de seleção com cinco etapas, uma delas buscando avaliar a competência dos candidatos o que é característico da gestão gerencial, como já mencionado.

Após a aprovação do PNE 2014-2024, MS sancionou a Lei n.º 4.621, de 22 de dezembro de 2014, que aprovou o Plano Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul (PEE/MS-2014-2024).

Antes da aprovação do PEE/MS 2014-2024 foram realizadas ações importantes que culminaram na aprovação desse Plano. Cabe destacar, a elaboração do 1º PEE/MS com a participação de diversos segmentos da sociedade; a I Conferência Nacional da Educação Básica; I Conferência Estadual de Educação, em 2009; I Conferência Nacional de Educação - CONAE 2010, que embasou a elaboração do PNE 2014-2024; e II Conferência Estadual de Educação, em 2013 (MATO GROSSO DO SUL, 2014).

Nas Conferências supracitadas de elaboração deste Plano, houve a participação dos educadores, pais, alunos, setores da sociedade civil organizada e representante dos movimentos sociais, e com isso, a participação desses no planejamento da educação da população sul-mato-grossense, com vista a promover a qualidade do ensino desenvolvida no estado.

O PEE/MS 2014-2024 contém 20 metas que tratam: da educação infantil, do ensino fundamental, do ensino médio, da educação especial, da alfabetização, da educação em tempo integral, da qualidade da educação, da escolaridade média, da alfabetização e analfabetismo, do EJA integrada à educação profissional, da educação profissional técnica de nível médio, da educação superior, da valorização dos profissionais do magistério, da gestão democrática e do financiamento da educação.

Esse plano apresenta 359 estratégias e tem as diretrizes do Plano Nacional de Educação como orientadora de suas metas e estratégias. No que se refere à gestão democrática, ele apresenta a “Meta 19 - Gestão Democrática”, com 15 estratégias para efetivação da gestão. Nessa meta reafirma o exposto no Plano Nacional de Educação 2014-2024 ao

assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas prevendo recursos e apoio técnico da União, para tanto (BRASIL, 2014).

É a primeira vez que critérios técnicos de mérito e desempenho é associada à efetivação da gestão democrática em uma normatização de âmbito nacional. Esse critério faz referência à eleição de diretores que também aparece pela primeira vez normatizada em uma legislação nacional para a educação. Os planos estaduais e municipais de educação devem estar consoantes ao PNE, o que foi realizado no MS que reafirma a meta 19 do PNE, conforme exposto acima.

Vale ressaltar que a gestão democrática da educação, princípio aprovado na Constituição Federal de 1988 não tem uma regulamentação específica e que a LDB/1996, que apresenta as diretrizes e bases da educação, também não definiu tal princípio, repassando aos sistemas de ensino a tarefa de definir as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica.

Para efetivação da gestão democrática no âmbito da REE, o PEE/MS 2014-2024 apresentou como estratégias: aprovar lei específica para disciplinar a gestão democrática da

educação, adequando as normas já existentes; elaborar regulamentos que orientem o processo de implantação e implementação da gestão democrática, com a participação da comunidade escolar; planejar e efetivar cursos de formação continuada para os conselheiros de educação, do Fundeb, da alimentação escolar e dos demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas.

Além disso, firmou a garantia de recursos financeiros, espaço adequado, equipamentos, materiais de consumo e meios de transporte para as reuniões desses conselhos e fóruns de educação; a coordenação das conferências estaduais de educação e acompanhamento do cumprimento deste PEE/MS 2014-2024 e do PNE 2014-2024; a constituição e efetivação de fóruns municipais de educação para discussão das políticas educacionais e coordenação as conferências municipais e elaboração ou adequação dos planos municipais de educação (MATO GROSSO DO SUL, 2014).

Como estratégias para a gestão democrática, o PEE/MS 2014-2024 apontou para a implementação e o fortalecimento dos grêmios estudantis e associações de pais, articulando-os com os conselhos escolares; a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares ou colegiados escolares, como mecanismo de participação e fiscalização da gestão educacional e escolar; considerou a participação e a consulta da comunidade escolar na formulação dos projetos político-pedagógicos ou proposta pedagógica, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares.

Firmou a criação de mecanismo de participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares; a implementação e fortalecimento da autonomia financeira, pedagógica, e administrativa das escolas; programas nacionais de formação de diretores e gestores escolares; promoção de cursos de formação continuada e/ou de pós-graduação para diretores e gestores escolares; a constituição de conselhos municipais de educação como instrumento de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional; bem como reuniões para discussão sobre a organização e implantação do Sistema Nacional de Educação em regime de colaboração entre os entes federados (MATO GROSSO DO SUL, 2014).

A promoção de cursos de formação continuada e/ou de pós-graduação para diretores e gestores escolares está em consonância com a meta 19 do PNE 2014-2014 que na estratégia 19.8 firma o desenvolvimento de programas de formação de diretores e gestores escolares. Contudo, a promoção de cursos de formação continuada já estava em curso no Governo Puccinelli, que foi o primeiro no MS à ofertar capacitação em gestão para diretores e diretores adjuntos.

No que diz respeito ao PPCDE, o PEE/MS 2014-2024 reafirmou o apresentado no PNE 2014-2014 quanto a aplicação de prova nacional específica para os diretores, a fim de subsidiar a definição de critérios para o provimento do cargo. Desta forma, associou critérios técnicos de mérito e desempenho – características da gestão gerencial – à gestão democrática da educação, materializada na participação da comunidade escolar.

A aplicação de prova para diretores e diretores-adjuntos, é uma ação que também vinha sendo realizada em MS antes mesmo do PNE 2014-2014 ser aprovado. A aplicação de prova aos candidatos à direção escolar foi inaugurada por meio de decreto no Governo WBM, revogada no governo Zeca e implantada novamente no primeiro mandato do Governo Puccinelli, através da Lei nº 3.479 que instituiu o processo de eleição para escolha dos diretores escolares em três etapas: o Curso de Capacitação em Gestão Escolar; a Avaliação de Competências Básicas de Dirigente Escolar; e Eleição.

Em síntese, o Governo Puccinelli com ações de cunho gerencial transformou a eleição de diretores em um processo seletivo com critérios técnicos de mérito, desempenho e prova que agora também está presente PNE 2014-2024 e no PEE/MS 2014-2024.

A gestão democrática faz parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados na busca da melhoria da qualidade da educação (MATO GROSSO DO SUL, 2014). No entanto, a falta de uma regulamentação precisa do princípio da gestão democrática compromete a elaboração de políticas consistentes para a gestão da rede de ensino e das unidades escolares nesse Governo.

Considerando a aprovação do PEE/MS 2014-2024 em consonância com o PNE 2014-2024 no que concerne a gestão e a eleição de diretores, apresentamos o provimento do cargo de diretor escolar no Governo Reinaldo Azambuja, que abrange o recorte temporal dessa pesquisa (2015-2020) e abarca como se dá a organização da eleição de diretores, no âmbito da normatização educacional, após a aprovação desses Planos.

3.1.6 Provimento ao cargo de diretor escolar no Governo Azambuja (2015-2022)

Em 2015, iniciou o Governo de Reinaldo Azambuja (Governo Azambuja), que em seu primeiro mandato (2015-2018) apresentou o Plano de Governo “Mato Grosso do Sul seriedade e inovação para mudar: bases para a construção coletiva de um Plano de Governo 2015-2018”. Tal plano tinha com princípios norteadores: a mobilização e a participação das pessoas nos processos decisórios públicos; vida digna e próspera para todo cidadão sul-mato-grossense; atendimento igualitário das necessidades de todas as regiões; uso de

processos criativos e inovadores para promover uma mudança duradoura e cujos benefícios cheguem a todos os cidadãos; e a promoção da cidadania, da justiça social e do uso transparente e eficaz dos recursos públicos.

No âmbito da gestão, esse Plano apontou para a participação efetiva da sociedade nas decisões públicas para o estabelecimento de um governo democrático, plural e com prioridade no atendimento às necessidades da população; propôs estimular a participação das famílias na elaboração dos projetos político-pedagógicos da escola; elevar os níveis de desempenho educacional; descentralizar as decisões e proporcionar maior autonomia para o gestor escolar; descentralizar a gestão da educação; tornar a educação pública um instrumento para a redução das desigualdades sociais e dos níveis de violência; melhorar a qualidade do ensino nas escolas da rede pública em todas as regiões do Estado (MATO GROSSO DO SUL, 2015), destacando-se dentre suas ações a implementação do Programa de Gestão por Competências; e o Programa Empresa Amiga da Educação – Lei nº 4.801, de 21 de dezembro de 2015.

No tocante ao PPCDE, o Governo Azambuja aprovou a Lei nº 4.696, de 13 de julho de 2015, dando nova redação da Lei nº 3.244/2006. A Lei nº 4.696 firmou o mandato de três anos para o diretor e o diretor-adjunto, sendo permitida apenas uma reeleição para quaisquer dessas funções, por meio de voto direto e secreto com valor proporcional de 50% para servidores efetivos das carreiras Profissional de Educação Básica e Apoio à Educação Básica, de servidores efetivos ocupantes do cargo de especialista de educação e de servidores convocados ou contratados temporariamente para o cargo de Professor que estivesse lotados e em efetivo exercício na unidade escolar integrante da SED/MS; e de 50% para os pais ou representantes legais dos alunos menores de dezoito anos e alunos matriculados a partir do oitavo ano do ensino fundamental na unidade escolar. Com a referida Lei, seria considerada reeleição o mandato do diretor para novo mandato de diretor e do diretor-adjunto para novo mandato de diretor-adjunto.

Diferente da Lei anterior que estabeleceu o valor proporcional de 33,3% para o voto de cada um dos segmentos da comunidade escolar, com a aprovação da Lei nº 4.696 o Governo Azambuja aumentou para 50% o valor do voto da comunidade interna e 50% para a comunidade externa, permitiu que os servidores convocados ou contratados temporariamente para o cargo de Professor votassem no processo eleitoral, bem como estabeleceu que alunos matriculados a partir do oitavo ano poderiam votar, distintamente da Lei anterior que estabelecia a participação para tanto dos alunos acima de doze anos.

A referida Lei, ainda estabeleceu que os servidores efetivos ocupantes dos cargos de professor, da carreira Profissional da Educação Básica; de gestor de atividades educacionais; assistente de atividades educacionais, agente de atividades educacionais e de auxiliar de atividades educacionais, da carreira de Apoio à Educação Básica; e especialistas de educação, do quadro de especialista de educação participassem do processo seletivo para dirigente escolar desde que estivessem lotados e em efetivo exercício em unidade escolar integrante da estrutura da SED/MS.

Essa mesma Lei também deu nova redação a Lei nº 3.479/2007 e estabeleceu que as unidades escolares responsáveis pelo atendimento aos alunos das Unidades Educacionais de Internação (UNEIs) e presídios; os centros de educação infantil; o centro estadual de formação de professores indígenas; os centros de educação profissional e os centros de educação de jovens e adultos ficariam dispensados da realização de eleições para diretor e para diretor-adjunto (MATO GROSSO DO SUL, 2015).

Cabe registrar que a política educacional carrega embates no processo de sua formulação, normatização e na ação e o processo de eleição de diretores não foge à regra. A FETEMS posicionou-se contrária a redação dada pela Lei nº 4.696/2015, destacou os pontos defendidos pela entidade nas eleições de diretores da REE e apontou alguns dos retrocessos propostos pelo governo:

- Todos os alunos acima de 12 anos devem participar da escolha dos dirigentes escolares (não há nenhuma lógica democrática nem jurídica que justifique a proposta do Poder Executivo em limitar esta idade em 14 anos);
- Todos os profissionais da educação básica, professores e administrativos em Educação, conforme dispõe a Lei Complementar nº 087/2000, poderão participar e concorrer aos cargos de diretor e diretor adjunto. (A atual Secretaria de Educação do Estado (SED/MS) quer limitar apenas aos professores o direito de disputa);
- A FETEMS é contrária à proposta do Poder Executivo que restringe o número de unidades escolares que terão seus dirigentes escolares eleitos pela comunidade. (A SED/MS pretende extinguir as eleições diretas nas Escolas de Tempo Integral, nas Escolas Indígenas e nas que possuem alunos com necessidades especiais);
- A FETEMS entende que a escolha dos dirigentes escolares deverá sempre ser feita por chapas de diretor e diretor adjunto, onde a tipologia permitir o adjunto. (A proposta do Poder Executivo é estranha. Admite a formação de chapas e candidaturas individuais)
- Entendemos que o processo de escolha dos dirigentes escolares deve ser exclusivo da comunidade escolar. Sendo assim, a FETEMS propõe a substituição da prova escrita como fase do processo eletivo por um curso de formação aos dirigentes escolhidos pela comunidade escolar (FETEMS, 2015, s./p.).

As Mudanças na normatização do PPCDE foram discutidas em audiência pública realizada no dia 14 de abril de 2015, na Assembleia Legislativa em Campo Grande/MS. A discussão também contou com a presença de representantes da FETEMS e teve como tema a “Gestão Democrática e Eleições Diretas para Direção de Escolas”.

Apesar do posicionamento da FETEMS em defesa de leis que garantam a gestão democrática e a qualidade do ensino, o Governo manteve a realização do Curso Gestão escolar e a Avaliação das Competências Básicas como etapas do processo eletivo; e ainda restringiu a participação de alunos na eleição, ao estabelecer que somente estudantes a partir do oitavo ano poderiam votar, conforme disposto na Lei nº 4.696/2015. Quanto as Escolas de Tempo Integral, em MS, tais escolas foram sendo implantadas a partir de 2016 quando escolas de tempo regular passaram a ofertar educação integral em tempo integral.

Assim, por meio do Decreto n. 14.231 de 16 de julho de 2015, o Governo Azambuja reafirmou o mandato do diretor e do diretor adjunto, de três anos, sendo permitida apenas uma reeleição para quaisquer das funções. Acrescentou a palavra “Capacitação” na etapa do Curso Gestão escolar, ficando assim assinalado “Curso de Capacitação em Gestão Escolar” e na etapa “participação da avaliação das competências básicas para dirigentes escolares” substituiu a palavra participação por realização, fixando assim a “realização da Avaliação de Competências Básicas de Dirigente Escolar”.

Esse Decreto apontou que os candidatos considerados aptos na seleção interna no âmbito da unidade escolar; no Curso de Capacitação de Gestão Escolar; na realização da avaliação das competências básicas para dirigentes escolares; e na elaboração e apresentação à comunidade escolar e à SED/MS do projeto de Gestão Escolar integrariam um Banco Único de Dados, com prazo de validade coincidente com o período de mandato dos dirigentes, devendo ser reconstituído quando ocorressem novas eleições e podendo ser prorrogado por uma vez, no máximo, em igual período, mediante ato do Secretário de Estado de Educação.

Desta feita, por meio da Resolução/SED n. 2.973, de 23 de julho de 2015, a Secretaria Estadual de Educação dispôs sobre o processo eletivo para o exercício das funções de dirigentes escolares da REE. Conforme o art. 2º dessa Resolução, o processo eletivo de dirigentes escolares envolve as seguintes etapas:

- I-seleção interna no âmbito da unidade escolar, se o número de interessados ao Curso de Capacitação em Gestão Escolar for superior ao número de vagas existentes, observada a Instrução Normativa da Coordenadoria de Gestão Escolar/ SUPED/SED;
- II – Curso de Capacitação em Gestão Escolar;

- III – Avaliação de Competências Básicas;
- IV – constituição de Banco Único de Dados composto por candidatos aprovados na Avaliação de Competências Básicas;
- V – elaboração e apresentação de Projeto de Gestão à comunidade escolar;
- VI – eleição;
- VII – posse e assinatura do Termo de Compromisso;
- VIII – designação para o exercício da função pelo titular da Secretaria de Estado de Educação (MATO GROSSO DO SUL, 2015).

A seleção de candidatos no âmbito interno da unidade escolar aconteceria quando o número de interessados no Curso de Capacitação em Gestão Escolar for superior ao número de vagas. Os diretor e diretor-adjunto no exercício das funções, em decorrência de mandato eletivo ou de designação pro-tempore, não participam da seleção interna, pois como candidatos natos, tem o direito à vaga no referido Curso de Capacitação de Gestão Escolar.

O referido Curso objetiva garantir ao candidato o aprimoramento de seus conhecimentos e competências, visando o aperfeiçoamento do desempenho das suas funções. Será realizado sob o formato e a carga horária estabelecidos em Instrução Normativa da Coordenadoria de Gestão Escolar/SUPED⁴⁷/SED. O candidato participante dele deverá ter cem por cento de participação nas atividades, por intermédio de aulas virtuais, sob pena de exclusão do mesmo e vedação ao avanço às demais etapas.

Segundo a supracitada Resolução, poderão concorrer à eleição para exercício das funções de diretor e de diretor-adjunto os servidores efetivos ocupantes dos cargos de Professor da carreira Profissional da Educação Básica; de Gestor de Atividades Educacionais, de Assistente de Atividades Educacionais, de Agente de Atividades Educacionais e de Auxiliar de Atividades Educacionais da Carreira Apoio à Educação Básica; e de Especialista de Educação do respectivo Quadro de Especialista de Educação.

Diferente das Resoluções anteriores que estabeleciam a Avaliação de Competência com cem questões de múltipla escolha, a Resolução/SED n. 2.973/2015, estabeleceu que a Avaliação de competências teria 50% de questões objetivas de múltipla escolha e 50% de questões dissertativas, observadas as regras previstas na Instrução Normativa da Coordenadoria de Gestão Escolar/SUPED/SED.

A Instrução Normativa/SED n. 01, de 28 de julho de 2015, expediu as normas que regiram as etapas do processo eletivo para dirigentes escolares da REE, no ano de 2015. Conforme essa Instrução, o Curso de Capacitação em Gestão Escolar, realizado na modalidade à distância, tinha carga horária de sessenta horas, distribuídas em seis módulos,

⁴⁷ Superintendência de políticas de educação (SUPED).

a saber: Pesquisa e Gestão Educacional; Avaliação; Currículo; Financiamento e Prestação de contas; Legislação Estadual Educacional; e Projeto de Gestão Escolar, ambos com carga-horária de dez horas.

Os candidatos inscritos no Curso de Capacitação em Gestão Escolar, deveriam atender ao estabelecido no artigo 10 da Resolução/SED n. 2.973/2015⁴⁸, sob pena de exclusão e vedação as demais etapas do processo eleitoral. Além disso, o candidato deveria cumprir todos os módulos do Curso de Capacitação em Gestão Escolar (Fórum e Projeto de Gestão Escolar), estudando o conteúdo e materiais disponibilizados online, bem como responder às questões propostas no Fórum de cada um dos módulos supramencionados, no prazo estabelecido, para que assim, ao final, pudesse receber o certificado que lhe tornaria apto a participar da Avaliação de Competências Básicas.

Conforme consta na Instrução Normativa/SED n. 01, a Avaliação de Competências Básicas é uma prova que atesta os candidatos nas competências básicas necessárias para desempenhar a função de dirigente escolar, avaliando-os numa escala de zero a cem. Ela é composta por vinte e seis questões objetivas e quatro questões dissertativas, totalizando trinta questões, com cinco questões objetivas de Língua Portuguesa; cinco questões objetivas de Matemática; quatro questões objetivas de Currículo Escolar; quatro questões objetivas de Avaliação Educacional; quatro questões objetivas de Gestão Financeira Escolar; quatro questões objetivas sobre Legislação Educacional; e quatro questões dissertativas referentes a Estudos de Casos.

⁴⁸ “Art. 10. O Curso de Capacitação em Gestão Escolar objetiva assegurar ao candidato o aprimoramento de seus conhecimentos e competências, visando ao aperfeiçoamento do desempenho de suas funções Parágrafo único. O Curso de Capacitação em Gestão Escolar será realizado sob o formato e a carga horária estabelecidos em Instrução Normativa da Coordenadoria de Gestão Escolar/SUPED/SED e atenderá ao abaixo disposto: I – participação do candidato em 100% (cem por cento) das atividades por intermédio de aulas virtuais, sob pena de exclusão do mesmo e vedação ao avanço às etapas subsequentes; II – participação exclusiva dos candidatos que estejam dentro do número de vagas e que preencham os requisitos legais do processo eletivo, mediante declaração firmada conforme modelo constante no anexo da Instrução Normativa da Coordenadoria de Gestão Escolar/SUPED/SED, devendo ser assinada e entregue ao Presidente da Comissão Escolar para inserção no Sistema de Apuração de Eleições (SAE) da Secretaria de Estado de Educação no ato da inscrição; III – reserva de vagas aos servidores que estejam no exercício das funções de diretor e diretor-adjunto, em decorrência de mandato eletivo ou de designação pro-tempore, na data da abertura do processo eletivo por se tratar de candidatos natos; IV – realização das inscrições para o curso na unidade escolar de sua lotação, pelo Presidente da Comissão Escolar, por meio do Sistema de Apuração de Eleições (SAE) da Secretaria de Estado de Educação, no período de 4 a 6 de agosto de 2015; V – admissão, na impossibilidade de preenchimento online, de entrega do Requerimento de Inscrição e da Declaração impressos, no período de 4 a 6 de agosto de 2015, conforme modelos anexos a Instrução Normativa/COGES/SUPED, à Comissão Escolar, a qual, até 24 (vinte e quatro) horas após o recebimento, os encaminhará à Comissão Estadual para a efetivação da inscrição” (MATO GROSSO DO SUL, 2015, p. 7-8).

De acordo com essa Instrução Normativa, os candidatos seriam avaliados com nota de zero a dez, sendo necessário o aproveitamento de, no mínimo sessenta por cento da avaliação para que pudessem ser considerados aprovados. Depois de aprovados na Avaliação de Competências Básicas, os candidatos deveriam apresentar o seu Projeto de Gestão Escolar à comunidade escolar em data previamente marcada. Cada candidato teria até vinte minutos para realizar a apresentação desse Projeto.

Somente após concluírem essas etapas, os candidatos seriam escolhidos pela comunidade, através de voto. Cada votante deveria indicar, em cédula própria, por meio de manifestação pessoal e secreta, uma chapa ou candidato individual.

Conforme o Edital n. 8/2016, que expediu as normas da etapa da Avaliação de Competências Básicas do processo eletivo de dirigentes escolares da REE, essa Avaliação seria composta por trinta questões⁴⁹. O candidato aprovado na Avaliação de Competências Básicas integraria o Banco Único de Dados, que será formado por candidatos aptos a concorrer à eleição de dirigentes escolares. Esse Banco Único de Dados teria validade coincidente com o período de mandato dos dirigentes escolares, devendo ser reconstituído quando da realização de novas eleições gerais, admitida a prorrogação de sua validade, no máximo uma vez, por igual período, reafirmando o exposto na Resolução/SED n. 2.973/2015.

Reeleito para o segundo mandato (2019-2022), o Governo Azambuja apresentou como proposta de governo para tanto “Da mudança à transformação: responsabilidade e coragem para garantir o futuro das pessoas no Mato Grosso do Sul”, mantendo os mesmos princípios do seu plano de governo anterior para nortear o planejamento das suas ações.

No tocante ao PPCDE, em 2019 o Governo, através do Edital n.19/2019, expediu novas normas para a realização da Avaliação de Competências Básicas de Dirigente Escolar. Conforme o Edital, a prova seria composta por vinte e cinco questões objetivas, abordando os seguintes temas: Procedimentos de Leitura de textos na área da Educação, Habilidades básicas em Matemática; Avaliações Educacionais; Indicadores Educacionais (acesso, permanência, rendimento escolar, distorção idade/ano, proficiência, fluxo escolar e Índice de

⁴⁹De acordo com o Edital n. 8/2, destas questões, vinte e seis questões objetivas, em que cada uma vale 1,92308; e quatro questões discursivas com pesos e valores diferenciados, sendo que as questões 27 e 28 possuem valor de dez pontos cada e as questões 29 e 30 tem como valor quinze pontos cada. de modo que suas questões discursivas seriam corrigidas por dois corretores de forma independente, sem que um conheça a nota atribuída pelo outro, e avaliadas considerando os conhecimentos linguísticos e o desenvolvimento de conteúdo.

Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB); Gestão Escolar (Pedagógica, Administrativa e Financeira) e Legislação Educacional.

Assim como o Edital n. 8/2016, lançado em seu primeiro mandato, o Edital n.19/2019 também estabeleceu que os profissionais da educação que obtiverem êxito na Avaliação de Competências constituirão um Cadastro de Profissionais Aptos na Avaliação de Competências Básicas de Dirigente Escolar.

Diferente do Edital n. 8/2016, o Edital n.19/2019 estabeleceu que os candidatos fossem avaliados numa escala de zero a dez; que deveriam obter 70%, no mínimo, de aproveitamento na Avaliação de Competências; que a prova teria vinte e cinco questões objetivas e não mais trinta questões (vinte e seis objetivas e quatro discursivas); e ainda aumentou para quatro anos a validade da Avaliação de Competências.

No dia 21 de novembro de 2019, o Poder Executivo Estadual protocolou na Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul sob o n.º 5568/2019, o Projeto de Lei que busca regulamentar a escolha de diretores da REE.

Tal Projeto gerou reclamações da categoria por não incluir professores convocados e escolas de tempo integral no pleito eleitoral. Segundo o atual Presidente da FETEMS, Jaime Teixeira, “é preciso estender o direito de voto a todos os convocados que ocupam vagas puras”. Outro ponto de discussão foi a dispensa da educação infantil, de educação profissional e das escolas indígenas, confessionais, cívico-militares e de tempo integral do pleito eleitoral. No caso destas últimas “se elas ficarem de fora significa que no futuro irão acabar as eleições”, questionou o presidente da FETEMS (MIDIAMAX, 2019, s/p).

Apesar do posicionamento da FETEMS sobre o Projeto de Lei, em dezembro de 2019 o Governado Azambuja aprovou referido Projeto, sancionando assim, a Lei nº 5.466, que dispôs sobre a Gestão Democrática do Ensino e Aprendizagem, sobre o processo de seleção dos dirigentes escolares e dos membros do Colegiado Escolar, no âmbito da REE (MATO GROSSO DO SUL, 2019).

Essa Lei apresenta como a gestão democrática deve ser exercida na REE, a composição e as competências da Direção Escolar, do Conselho Escolar, do Grêmio Estudantil e da APM' bem como, estabelece novas normas para a escolha dos dirigentes escolares. Define que:

Direção Escolar é exercida pelo Diretor e, quando houver, pelo Diretor Adjunto. Cabe à Direção Escolar garantir a Gestão Democrática do Ensino e Aprendizagem Públicos, coordenar as atividades pedagógicas, administrativas e financeiras da escola, a fim de atingir os objetivos educacionais definidos nas normas e políticas da SED/MS, bem como atuar em harmonia com os demais segmentos da escola e

com a Coordenação Pedagógica para o acompanhamento das atividades de planejamento da docência, com vistas à qualidade de ensino.

Colegiado Escolar, órgão de caráter deliberativo, executivo, consultivo e avaliativo nos assuntos referentes à gestão pedagógica, administrativa e financeira da escola. O Colegiado escolar é composto pelo Diretor, como secretário-executivo, e Diretor Adjunto, como suplente desta vaga, na qualidade de membros natos; pelos profissionais do Grupo Educação; estudantes e pais ou responsáveis.

Grêmio Estudantil é uma entidade representativa dos interesses dos estudantes, com finalidades educacionais, culturais, cívicas esportivas e sociais. Atua na defesa dos direitos e interesses dos estudantes em conformidade com seu Estatuto, com o Projeto Político-Pedagógico da Escola e com o Regimento Escolar; defende a democracia permanente na escola; promove a cooperação entre toda a comunidade escolar, com vistas ao aprimoramento pedagógico; colabora na elaboração e apresentação de propostas para melhorias do ambiente escolar, na organização e sugestão de atividades para a escola.

A APM é composta de pais e/ou responsáveis legais por alunos matriculados na escola e de docentes lotados na mesma instituição, colabora com a formação do educando por meio da aproximação entre pais, alunos e professores, promovendo a integração entre poder público, comunidade, escola e família. Dentre as suas competências destacam-se: contribuir para a solução de problemas inerentes à escola, motivando uma convivência harmônica entre os pais ou responsáveis legais, professores, alunos, funcionários da escola e membros da comunidade local; administrar, de acordo com as normas legais que regem a atuação da APM, os recursos provenientes de repasses, subvenções, convênios, doações e arrecadações da entidade; cooperar e incentivar a atuação do Grêmio Estudantil; realizar ações de manutenção, construção, ampliação, reformas, aquisição de gêneros alimentícios e outros de natureza educativa; promover a aproximação e a cooperação dos membros da comunidade por meio das atividades escolares, interagir na escola, como instrumento de transformação de ação, promovendo o bem-estar da comunidade do ponto de vista educativo, cultural e social; contribuir com a conservação do prédio e equipamentos da escola (MATO GROSSO DO SUL, 2019, s. /p.).

Apresenta o diretor escolar com uma função técnica, com vistas a atender aos objetivos educacionais, sem levar em consideração que ele também deve atuar de forma a atender aos anseios da comunidade escolar. Ao realizar a definição do Colegiado Escolar, Grêmio Estudantil e APM, não os apresenta como elo entre a escola e a comunidade.

Conforme a mencionada Lei, a Gestão Democrática do Ensino e Aprendizagem Públicos será exercida mediante:

- I-transparência nos mecanismos pedagógicos, administrativos e financeiros;
- II - respeito à organização dos segmentos da comunidade escolar;
- III- autonomia político-pedagógica e administrativa;
- IV- participação dos profissionais da educação, estudantes e pais na formulação do Projeto Político-Pedagógico da escola, do Currículo Escolar, do Plano de Gestão Escolar e do Regimento Escolar;
- V- participação dos pais na avaliação dos docentes e gestores escolares;
- VI- participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios e em órgãos colegiados;
- VII - garantia da descentralização do processo educacional;
- VIII- valorização dos profissionais da educação;
- IX- desenvolvimento de programas de formação de gestores escolares (MATO GROSSO DO SUL, 2019).

Além disso, aponta que a gestão democrática na escola compreende a participação da Direção Escolar, dos Profissionais da Educação Básica, do Colegiado Escolar, do Grêmio Estudantil e da APM; que os estabelecimentos de ensino deverão atuar na gestão administrativa, financeira e pedagógica, de acordo com normas específicas de cada matéria e sob a supervisão e o acompanhamento da SED/MS; e que a autonomia da gestão administrativa da escola será assegurada, dentre outras, pela escolha do diretor e do diretor adjunto, previamente habilitados na Avaliação de Competências Básicas.

Desta feita, estabelece uma gestão com transparência e autonomia, mas com participação restrita da comunidade escolar e apenas em atividades previamente pensada pela SED/MS, reduzindo a participação dos profissionais da educação, estudantes e pais à formulação do Projeto Político-Pedagógico da escola, do Currículo Escolar, do Plano de Gestão Escolar e do Regimento Escolar; a participação dos pais na avaliação dos docentes e gestores escolares; e a participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios e em órgãos colegiados, e não em todos os âmbitos da escola, de forma a participar das discussões, todas de decisão e na realização das ações nela, conforme requer a gestão democrática. O que aproxima tal exercício da gestão gerencial, principalmente ao propor a avaliação dos docentes e gestores escolares pelos pais induzindo-os a participação no controle e fiscalização, que se constitui em uma característica da gestão gerencial.

Segundo a supracitada Lei, na escolha dos dirigentes escolares deverão ser observadas as seguintes etapas:

- I - Avaliação de Competências Básicas de Dirigente Escolar, constituída em prova de conhecimentos específicos;
- II - inscrição, na escola de interesse, dos profissionais do Grupo Educação e dos ocupantes do cargo de Especialista de Educação considerados aptos na Avaliação de Competências Básicas de Dirigente Escolar para participar de eleição direta pela comunidade escolar;
- III - eleição direta pela comunidade escolar do Diretor e do Diretor Adjunto, na hipótese de candidatura por Chapa, ou do Diretor, se tratar-se de candidatura individual;
- IV - indicação, pela comunidade escolar, do(s) eleito(s);
- V - designação do(s) indicado(s) pela comunidade escolar para o exercício da função de Diretor e, quando a escola comportar, segundo as regras existentes, de Diretor Adjunto (MATO GROSSO DO SUL, 2019).

A referida Lei abarca que os candidatos a diretor e a diretor adjunto devem apresentar à comunidade escolar uma proposta de gestão escolar sob a ótica das dimensões pedagógicas, administrativas, financeiras, de recursos humanos, estruturais e de interação do ambiente escolar em data previamente designada e que anteceda a data da eleição.

O diretor e o diretor adjunto serão escolhidos pelos membros da comunidade escolar, por meio de voto direto e secreto com valor proporcional: com cinquenta por cento para os servidores efetivos (professores, especialistas de educação e servidores administrativos) que estejam lotados e em exercício na unidade escolar; vinte e cinco por cento para os estudantes matriculados e frequentes a partir do oitavo ano do Ensino Fundamental e vinte e cinco por cento para pais ou representantes legais.

Ainda conforme a supramencionada Lei, o mandato dos diretores terá duração de quatro anos, permitido uma reeleição para quaisquer dessas funções. A avaliação de Competências Básicas de Dirigente Escolar, com base na realização de prova de conhecimentos específicos, é requisito preliminar necessário para a participação na eleição direta e tem como objetivo aferir os conhecimentos dos interessados nas competências necessárias ao desempenho da função de Dirigente Escolar. É considerado apto, o interessado que obtiver aproveitamento na prova, segundo os critérios definidos em regulamento próprio.

Além disso, os interessados considerados aptos na Avaliação de Competências Básicas que não forem designados para as funções de Diretor ou Diretor Adjunto integrarão o Banco Reserva de Habilitados à Função de Dirigente Escolar, ficando sua permanência no referido cadastro, condicionada à participação no Curso de Formação em Gestão Escolar e nos cursos de formação continuada a serem oferecidos pela SED/MS ou por parceiros conveniados (MATO GROSSO DO SUL, 2019).

Cabe destacar que nessa nova normatização o Banco Único de Dados, que foi criado pela Lei nº 3.479/2007 no Governo Puccinelli, passa a ser denominado no Governo Azambuja passou de “Banco Reserva de Habilitados à Função de Dirigente Escolar”, composto em ambos por candidatos aprovados na Avaliação de Competências Básicas.

O artigo 31 dessa Lei estabelece que as escolas dispensadas da eleição para dirigentes escolares, são: as escolas confessionais; as escolas que ofertam, exclusivamente, educação para as pessoas privadas de liberdade; as escolas indígenas e o centro estadual de formação de professores indígenas; as escolas de educação de tempo integral; as escolas cívico-militares; os centros de educação infantil; os centros de educação profissional; os centros estaduais de educação de jovens e adultos; os centros de formação de docentes e de apoio educacional da SED/MS.

Essa mesma Lei apresenta que os diretores e diretores adjuntos das escolas supracitadas serão designados pelo titular da SED/MS, devendo ser escolhidos entre os profissionais constantes no Banco Reserva de Habilitados à Função de Dirigente Escolar.

Em matéria divulgada no portal do Governo do estado de MS⁵⁰, a SED/MS divulgou a ampliação das escolas integrais de tempo integral, de 64 unidades em 2020, para 94 escolas em 2021⁵¹. A expectativa do Governo Azambuja é de que o modelo atinja o maior número de estudantes até 2022 e chegue a 185 escolas de tempo integral em Mato Grosso do Sul⁵².

Os moldes como é apresentada essa escola não propicia o desenvolvimento de uma gestão democrática, ou seja, o exercício da cidadania considerando que os diretores das escolas que fazem parte desse programa são indicados pelo secretário de educação.

Com essa Lei, aumentou-se para quatro anos o mandato do diretor e diretor-adjunto, permitindo uma reeleição, e houve a diferenciação do valor do voto dos servidores efetivos lotados e em exercício na unidade escolar, do voto dos demais representantes da comunidade escolar (o voto dos servidores efetivos passou a corresponder a 50% dos votos, o dos alunos 25% e dos pais ou responsáveis 25%); reduziu-se quantidade de alunos votantes (ao estabelecer direito de voto somente os estudantes matriculados a partir do oitavo ano do Ensino Fundamental); além disso, o curso de capacitação passou a não ser mais um dos requisitos para os candidatos concorrer à eleição.

Depois da aprovação dessa Lei em 2019, nº 5.466, que dispôs sobre a Gestão Democrática do Ensino e Aprendizagem, em 03 de fevereiro de 2020 foi aprovada a Resolução/SED n. 3.691, que firma o processo eletivo para o exercício das funções de dirigentes escolares na REE. Conforme essa Resolução, o PPCDE deve ser realizado da seguinte forma:

- I - Avaliação de Competências Básicas de Dirigente Escolar, constituída em prova de conhecimentos específicos;
- II - constituição de Banco Reserva de Habilitados à Função de Dirigente Escolar, composto por candidatos considerados aptos na Avaliação de Competências Básicas;
- III - pré-inscrição, por meio de Sistema Eletrônico de Eleições da Secretaria de Estado de Educação, dos profissionais do Grupo Educação e

⁵⁰ Matéria divulgada no dia 22 de dezembro de 2020. Disponível em: <http://www.ms.gov.br/com-30-novas-escolas-no-programa-escola-da-autoria-ensino-em-tempo-integral-avanca-em-ms/>. Acesso em: jan.2021.

⁵¹ A relação das unidades escolares que até o momento fazem parte do Programa Escola da Autoria pode ser acessada em: <https://www.sed.ms.gov.br/wp-content/uploads/2020/12/Escolas-Integrais-2021-1.png>. Acesso em: jan. 2021.

⁵² Matéria divulgada no dia 15 de janeiro 2020. Disponível em: <http://www.ms.gov.br/escola-de-autoria-abre-caminho-para-jovens-nas-universidades/>. Acesso em: jan. 2021.

dos ocupantes do cargo de Especialista de Educação considerados aptos na Avaliação de Competências Básicas de Dirigente Escolar para participar de eleição direta pela comunidade escolar;

IV - inscrição e registro das candidaturas individuais, quando for o caso, ou chapas (diretor e diretor adjunto) com a Comissão Escolar, munidos dos documentos constantes no art. 16 desta Resolução;

V - elaboração de uma Proposta de Gestão Escolar sob a ótica das dimensões pedagógicas, administrativas, financeiras, de recursos humanos, estruturais e de interação do ambiente escolar para ser apresentada à comunidade escolar;

VI - eleição direta pela comunidade escolar do Diretor e do Diretor Adjunto, na hipótese de candidatura por Chapa, ou do Diretor, se tratar-se de candidatura individual;

VII - designação para o exercício da função pelo titular da Secretaria de Estado de Educação;

VIII - posse e assinatura do Termo de Compromisso;

IX - Curso de Capacitação em Gestão Escolar (MATO GROSSO DO SUL, 2020).

Como se pode observar, a participação da comunidade escolar na escolha dos dirigentes é secundarizada, visto que a sua participação no processo é antecedida pela Avaliação de Competências Básicas que inicialmente seleciona os candidatos aptos para o pleito eleitoral.

Além disso, o Curso de Capacitação em Gestão Escolar deixou de ser uma das etapas que antecede o pleito eleitoral passando a ser realizada como última etapa do processo eletivo de dirigentes escolares, ou seja, após a Avaliação de Competências Básicas, após a constituição de Banco Reserva de Habilitados à Função de Dirigente Escolar e após o pleito eleitoral.

Desse modo, o Curso de Capacitação em Gestão Escolar se tornou um requisito de permanência no cargo de diretor e diretor-adjunto (para os candidatos eleitos); e, para os candidatos aptos na Avaliação de Competência, tornou-se condição de permanência no Banco Reserva de Habilitados à Função de Dirigente Escolar. É a partir desse banco de dados que a SED/MS escolhe os diretores *pro tempore* e os dirigentes das unidades escolares dispensadas da eleição para o provimento de cargo de diretor escolar.

Conforme matéria publicada no site da SED/MS ⁵³, o processo eleitoral para escolha dos diretores escolares em 2020 ocorreu em 254 escolas estaduais de MS. As eleições ocorrem no dia 03 de março do referido ano em 76 municípios. Em outras 98 escolas da

⁵³ “Rede Estadual terá eleições para diretores em 254 unidades escolares nesta terça-feira”. Disponível em: <https://www.sed.ms.gov.br/rede-estadual-tera-eleicoes-para-diretores-em-254-unidades-escolares-nesta-terca-feira>. Acesso em. jan. 2021.

REE não houve eleição, já que as unidades tiveram a indicação direta para a definição dos dirigentes, de acordo com o art. 31 da Lei nº 5.466, supracitado.

A criação da Lei nº 5.466 avançou em termos de normatização no âmbito da REE, sendo a primeira lei que traz em seu título o termo “Gestão Democrática do Ensino e Aprendizagem”. No entanto, ao mesmo tempo, apresenta que a autonomia da gestão administrativa da escola será assegurada, dentre outras, pela escolha do diretor e do diretor adjunto, previamente habilitados na Avaliação de Competências Básicas, o que demonstra que essa Lei não avançou o suficiente a ponto de assegurar a autonomia da comunidade escolar em escolher o diretor escolar somente por meio da eleição direta, visto que a escolha do diretor pela comunidade acontece após uma pré-seleção imposta pela Avaliação de Competências Básicas.

A Avaliação de Competências Básicas, mantida pelo Governo Azambuja, como condição ao pleito eleitoral, evidencia uma concepção de gestão gerencial, já que restringe a participação da comunidade escolar na escolha do candidato ao cargo de diretor.

A participação da comunidade escolar na escolha do diretor é um tema defendido pelos profissionais da educação e sindicatos, desde a criação de MS, por isso se considera importante ressaltar que a normatização nem sempre expressa as propostas desse grupo para a educação. A FETEMS, entidade atuante em defesa da educação, por diversas vezes se posicionou contrária às propostas dos Governos, que ferem o princípio da gestão democrática, principalmente no que concerne a eleição de diretores.

Roberto Botareli (Ex-Presidente da FETEMS 2013-2017) apontou que as alterações propostas pelo governo do estado no processo de escolha dos dirigentes escolares não foram amplamente discutidas com a categoria e apresentavam vários pontos que retrocederiam o processo democrático nas unidades escolares, transformando o pleito em uma ‘meia democracia’. Botareli destaca ainda:

Queremos a elaboração de uma Proposta de Emenda à Constituição (PEC) para incluir no capítulo da Educação da Constituição Estadual a eleição de diretores e adjuntos das unidades escolares, bem como as principais diretrizes desse processo de escolha. Tal propositura se faz necessária para impedir que a escolha dos dirigentes escolares fique subordinada ao humor do governo de plantão.

Entendemos que o processo de escolha dos dirigentes escolares deve ser exclusivo da comunidade escolar. Sendo assim, a FETEMS propõe a substituição da prova escrita como fase do processo eletivo por um curso de formação aos dirigentes escolhidos pela comunidade escolar (FETEMS, 2015, s/p).

Como se pode observar a escolha dos dirigentes escolares não fugiu à regra, como toda ação na política educacional, ela também carrega embates na sua formulação.

O PPCDE no Governo Azambuja deu continuidade à algumas ações do Governo WBM e do Governo Puccinelli como por exemplo o Curso de Capacitação de Gestão Escolar e a realização da Avaliação de Competências básicas para dirigentes escolares. Outras ações implantadas no Governo Azambuja alteraram o PPCDE.

Em seu primeiro mandato Azambuja (2015-202018) aumentou o valor do voto da comunidade externa e interna; permitiu que os servidores convocados ou contratados temporariamente para o cargo de Professor votassem no processo eleitoral; estabeleceu que somente alunos matriculados a partir do oitavo ano poderiam votar; limitou a participação de candidatos ao pleito eleitoral ao estabelecer número de vaga para o Curso de Capacitação de Gestão Escolar e conseqüentemente a seleção de candidatos no âmbito interno da unidade escolar; e criou um Banco Único de Dados com o nome dos candidatos aptos na Avaliação de Competências.

Do início do segundo mandato (2019) até 2020, o Governo Azambuja, seguindo os mesmos princípios do seu plano de governo anterior, manteve a Avaliação de Competências Básicas de Dirigente Escolar (diminuiu apenas a quantidade de questões) e o Curso de Capacitação em Gestão Escolar; retirou das Escolas de Tempo Integral o processo eleitoral para diretores e aderiu ao Programa Nacional das Escolas Cívico- Militares- Pecim⁵⁴.

Conforme matéria divulgada no site da SED/MS foram implantadas duas escolas Cívico- Militares no estado, ambas em Campo-Grande, e o governo ainda busca parceria para implementar outra em Chapadão do Sul⁵⁵. A adesão do MS ao Pecim e as Escolas de Tempo Integral, restringe a participação da comunidade escolar na gestão da escola visto que essas escolas não participaram do processo de provimento ao cargo de diretor, conforme o disposto na Lei estadual nº 5.466/2019.

⁵⁴O Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares – Pecim é uma iniciativa do Ministério da Educação, em parceria com o Ministério da Defesa, que apresenta um conceito de gestão nas áreas educacional, didático-pedagógica e administrativa com a participação do corpo docente da escola e apoio dos militares. A proposta é implantar 216 Escolas Cívico-Militares em todo o país, até 2023, sendo 54 por ano. O modelo tem o objetivo de melhorar o processo de ensino-aprendizagem nas escolas públicas e se baseia nos colégios militares do Exército, das Polícias e dos Corpos de Bombeiros Militares. Os militares atuarão no apoio à gestão escolar e à gestão educacional, enquanto professores e demais profissionais da educação continuarão responsáveis pelo trabalho didático-pedagógico”. O Programa foi instituído pelo Decreto nº 10.004, de 5 de setembro de 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/educacao-e-pesquisa/2020/12/divulgadas-regras-que-regulam-a-implantacao-das-escolas-civico-militares-em-2021>. Acesso em: fev.2021.

⁵⁵ Matéria “SED, PM e SEMEC discutem implantação de Escola Cívico Militar, em Chapadão do Sul”. Disponível em: <https://www.sed.ms.gov.br/sed-pm-e-semec-discutem-implantacao-de-escola-civico-militar-em-chapadao-do-sul/>. Acesso em: fev.2021.

A implantação das Escolas Integrais no MS está em expansão, já que em 2020 eram 64 escolas e em 2021 passou para 98 escolas⁵⁶. Isso significa que quanto maior o número de escolas que forem transformadas em escolas de tempo integral menor será a possibilidade de participação da comunidade escolar na gestão da escola, já que nessas escolas os diretores não são eleitos, já que são indicados pelo secretário de educação do estado.

Em síntese, na REE o PPCDE inicialmente foi instituído pelo Decreto n. 3.004, de 03 maio de 1985, no primeiro mandato do Governo WBM (1983 a 1986). Esse decreto não chegou ser implementado, sendo revogado dias depois; o Governo Pedrossian (1991 a 1994) implantou a eleição direta com voto secreto, instituiu o colegiado escolar (Conselho Escolar), de caráter deliberativo e garantiu a participação da comunidade escolar tanto na escolha do dirigente escolar como na escolha dos membros do Conselho Escolar; o Governo WBM em seu segundo mandato (1995 a 1998) manteve a eleição direta com voto secreto, incluindo antes a exigência de aprovação em prova escrita para o candidato concorrer à eleição.

O Governo Zeca (1999 a 2006) regulamentou por meio da Lei 3.244/2006 a eleição de diretores na REE através do voto direto, secreto e proporcional, e retirou a prova apresentada pelo governo anterior. O Governo Puccinelli, em seu primeiro mandato (2007 a 2010), por meio da Lei 3.479/2007 inseriu novas etapas para o provimento ao cargo de dirigente escolar, sendo elas: Curso de Capacitação em Gestão Escolar, Avaliação de Competências Básicas, constituição do Banco Único de Dados com o nome dos candidatos habilitados; e, por último, a eleição. Em seu segundo mandato (2011 a 2014), o Governo Puccinelli manteve as etapas inseridas no processo de provimento ao cargo no seu primeiro mandato, acrescentando a elaboração e apresentação do projeto de Gestão Escolar à comunidade escolar e à SED/MS e a designação para o exercício da função pelo titular dessa Secretaria.

No que diz respeito ao recorte temporal desta pesquisa (2015-2020), o Governo Azambuja em seu primeiro mandato, manteve as etapas inseridas no PPCDE no segundo mandato do Governo Puccinelli, aprovou a Lei nº 4.696/ 2015, permitiu que os servidores convocados ou contratados temporariamente para o cargo de Professor votassem no processo eleitoral, limitou a participação dos alunos no processo eleitoral, ao estabelecer que

⁵⁶ Matéria “Com 30 novas escolas no programa Escola da Autoria, Ensino em tempo Integral avança em MS”, publicada no site da Secretaria de Estado de Educação. Disponível em: <http://www.ms.gov.br/com-30-novas-escolas-no-programa-escola-da-autoria-ensino-em-tempo-integral-avanca-em-ms/>. Acesso em: fev.2021.

somente alunos matriculados a partir do oitavo ano poderiam votar; e permitiu aos demais funcionários da escola participar do pleito eleitoral.

No seu segundo mandato (que se iniciou em 2019, está em curso, mas aqui foi pesquisado até 2020), o Governo Azambuja através da Lei nº 5.466/ 2019 e da Resolução/SED n. 3.691/ 2020 apresentou o PPCDE nas seguintes etapas: a Avaliação de Competências Básicas de Dirigente Escolar; a constituição do Banco Reserva de Habilitados à Função de Dirigente Escolar; elaboração de uma Proposta de Gestão Escolar; eleição direta pela comunidade escolar do diretor e do diretor adjunto; designação para o exercício da função pelo titular da SED/MS; posse e assinatura do Termo de Compromisso; Curso de Capacitação em Gestão Escolar.

Em relação ao referido processo no mandato do Governo Puccineli, o Governo Azambuja acrescentou a posse e assinatura do Termo de Compromisso; renomeou o Banco Único de Dados inserido no Governo Puccinelli, que passou a ser intitulado Banco Reserva de Habilitados à Função de Dirigente Escolar em seu Governo; e o Curso de Capacitação em Gestão Escolar, que era a primeira etapa do processo no Governo Puccinelli, passou a ser a última no Governo Azambuja.

No que diz respeito a aplicação de prova nacional específica para os diretores a fim de subsidiar a definição de critérios para o provimento do cargo, que foi apresentada no PNE 2014-2024 e passou a ser uma estratégia desse Plano para o provimento ao cargo de dirigente escolar nas escolas de educação básica brasileiras, MS já vem implementado a Avaliação como um critério para avaliar a competência dos candidatos no processo de escolha dos seus dirigentes escolares desde o Governo WBM.

No estado de MS, desde a sua criação, os profissionais da educação e entidades da área tem proclamado pela a eleição direta como forma de escolher os diretores escolares e como uma condição para a efetivação da gestão democrática. Isso somente se consolidou no Governo Pedrossian e no Governo Zeca em que houve a eleição direta para diretores escolares. Nos Governos WBM, Puccinelli e Azambuja não houve eleição direta pela comunidade escolar para escolha dos diretores e diretores adjuntos o que ocorreu/ocorre é um processo seletivo com várias etapas, em que a supracitada Avaliação tem sido uma das etapas, havendo nesse processo a inclusão da eleição, que se constitui em etapa secundária.

Como resultado da aplicação da referida Avaliação, implantou-se na REE um processo de provimento ao cargo de dirigente escolar excludente que tem como base critério de meritocracia, a busca de desempenho e resultados, que se constituem características da

gestão gerencial; e que se utiliza da eleição de diretores, possibilitando a participação da comunidade escolar nela (característica da gestão democrática da educação), mas em segundo plano desse processo, já que os candidatos podem ser eliminados do processo nessa Avaliação, sem ter a chance de terem a apreciação da comunidade escolar.

Vale lembrar que o papel dos sindicatos da área da educação é basilar na formulação de políticas de educação que garantam uma gestão democrática e a qualidade do processo de ensino aprendizagem do aluno, já que vem lutando e defendendo a eleição de diretores como provimento ao cargo de direção escolar, como também a autonomia e a participação na organização da escola. Mas, como podemos perceber a partir das reportagens utilizadas nesse estudo, nem sempre ele é levado em consideração pelos Governos que atuaram e pelo que atua na gestão do MS,

A análise da normatização da REE aponta que nela, no contexto atual, a forma de acesso ao cargo de diretor e diretor adjunto se dá a partir de duas modalidades: a modalidade mista (seleção+ eleição) e a indicação direta pelo Secretário de Educação. A modalidade mista se caracteriza pelas seguintes etapas: Avaliação de Competências Básica, inscrição dos aprovados na avaliação no banco de candidatos aptos na avaliação; eleição; curso de capacitação como condição para permanência no cargo de diretor (se eleito) e no banco de candidatos de aprovado na avaliação.

Nessa modalidade há primeiro uma seleção dos candidatos através da Avaliação de Competências e, posterior a isso, é que ocorre a eleição, ou seja a comunidade escolar participa de forma secundarizada nesse processo, não havendo aí um processo calcado na gestão democrática da educação, conforme apresentado na literatura educacional. A Lei nº 5.466/2019 reafirmou a realização da Avaliação de Competências Básicas em detrimento da autonomia da comunidade escolar em escolher de forma direta o diretor das suas instituições de ensino.

No caso da indicação como provimento ao cargo de dirigente escolar, essa ocorre para escolas dispensadas⁵⁷ do processo eleitoral conforme redação dada pela Lei nº 5.466/2019. Nessa modalidade o diretor torna-se parte de um processo bem maior que a própria função, tendo que lidar de um lado com as cobranças impostas pelo governo e de

⁵⁷ As escolas dispensadas do pleito eleitoral foram: escolas confessionais; as escolas que ofertam, exclusivamente, educação para as pessoas privadas de liberdade; as escolas indígenas e o centro estadual de formação de professores indígenas; as escolas de educação de tempo integral; as escolas cívico- militares; os centros de educação infantil; os centros de educação profissional; os centros estaduais de educação de jovens e adultos; os centros de formação de docentes e de apoio educacional da SED (MATO GROSSO DO SUL, 2019).

outro com os anseios da comunidade escolar em participar da gestão escolar, sendo em sua maioria um diretor escolar que atende aos ditames do Estado e não um diretor que atua conforme os anseios da comunidade escolar.

Nas escolas dispensadas, a comunidade escolar não chega nem a ser consultada sobre as possíveis indicações, impõe-se a vontade de quem está no poder, estando o diretor suscetível aos mandos e desmandos de quem o indicou. Cabe registrar que a maioria dos diretores da REE teve acesso ao cargo pela modalidade mista, mas vem crescendo o número de escolas dispensadas de tal processo, não sendo a eleição de diretores uma prioridade de gestão no Governo Azambuja.

A seguir apresentam-se os dados característicos do município de Dourados/MS e na sequência o PPCDE na Reme de Dourados, buscando compreender as diferenças e similitudes entre ela e a REE no que concerne a esse processo e qual concepção de gestão apresentam.

CAPÍTULO IV

PROVIMENTO AO CARGO DE DIRETOR ESCOLAR NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE DOURADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar o processo de escolha do diretor escolar na Reme. Nesse sentido, são apresentados dados característicos do referido município de acordo com informações disponibilizadas pelo IBGE; INEP; e no site da Prefeitura Municipal de Dourados. Para a análise é utilizada a normatização sobre o PPCDE da supracitada Rede de Ensino (leis, decretos, resoluções) e o Plano Municipal de Educação (PME), buscando responder “como a normatização educacional da Reme apresenta o PPCDE e qual concepção de gestão educacional apresenta?”.

O capítulo está dividido em duas seções. A primeira aborda os principais aspectos da gestão educacional e a segunda seção apresenta o PPCDE no município de Dourados, com especial atenção ao período de 2015 a 2020, que é o recorte temporal desse estudo.

4.1 A Rede Municipal de Ensino de Dourados/MS

Dourados foi desmembrado do município de Ponta Porã e emancipado pelo Decreto n.º 30, de 20 de dezembro de 1935 (IBGE, 2020). Desde a sua criação, o município foi administrado por vinte e um prefeitos, conforme o quadro abaixo.

Quadro 5. Prefeitos de Dourados (1935/2020)

Gestão	Prefeito
1935/1937	João Vicente Ferreira
1937/1943	Álvaro Brandão
1943/1945	Horácio de Almeida
1945/1947	João Antônio Capilé Junior
1947/1948	Rui Gomes
1948/1951	Antônio de Carvalho
1951/1955	Nelson de Araújo
1955/1959	Antônio M. dos Santos
1959/1963	Vivaldi de Oliveira
1963	Jonas Francisco Dourado
1963/1967	Napoleão Francisco de Souza
1967/1970	João da Câmara
1970/1973	Jorge Antônio Salomão
1977/1982	José Elias de Souza Moreira
1982/1983	José Cerveira
1983/1988	Luiz Antônio Álvares Gonçalves
1989/1992	Antônio Braz Genelhu de Melo
1992/1996	Humberto Teixeira
1997/2000	Antônio Braz Genelhu de Melo
2001/2004	José Laerte Cecílio Tetila

Gestão	Prefeito
2005/2008	José Laerte Cecílio Tetila
2009/2010	Ari Valdecir Artuzi
2010/2011	Eduardo Machado Rocha - Juiz interventor (interino)
2011/2012	Murilo Zauith
2013/2016	Murilo Zauith
2017/2020	Délia Godoy Razuk

Fonte: Elaborado com base nos dados disponível em:
<http://www.dourados.ms.gov.br/index.php/cidade-de-dourados/>

Aspectos históricos do município apontam para o seu desenvolvimento a partir de 1943 com a implantação da Colônia Agrícola Nacional de Dourados (CAND)⁵⁸.

Esta colônia foi um empreendimento grandioso que, de fato despertou, como diziam os meios de comunicação da época, a riqueza adormecida de Dourados, visto que sua implantação atraiu outros grandes empreendimentos, como as companhias particulares de colonização. Esta colônia contribuiu grandemente para o crescimento demográfico, econômico e cultural da região, portanto suas lembranças fazem parte de sua identidade (MENEZES, 2011, p.06).

A CAND compreendia os municípios de Dourados, Fátima do Sul, Vicentina, Jateí, Douradina, Glória de Dourados e Deodópolis. Seus primeiro colonos eram brasileiros vindos de diversas partes do país além de um número significativo de imigrantes, principalmente japoneses, cuja influência insere-se na cultura local através de suas colônias, culinárias, escola de Língua Japonesa, etc. E além desses colonos, Dourados também possui em seu território uma colônia Paraguaia que assim como os japoneses tem presença marcante na culinária local.

O município de Dourados abriga o maior monumento relacionado à memória da CAND na região – o “Monumento ao Colono”. Apesar de grandioso é menos conhecido na memória popular no que concerne a rememorar a presença da CAND e dos seus colonos para a história da região. O nome do monumento não se popularizou e ele foi apelidado de “mão do Braz” em alusão a gestão do prefeito Antônio Braz Genelhu de Melo, durante a qual ele foi construído (MENEZES, 2011). Além do referido monumento, dentre outros, Dourados possui o Museu da Colônia Agrícola Nacional de Dourados.

O desenvolvimento sociocultural de Dourados também é marcado pela presença dos povos indígenas, das etnias Terena, Guarani e Kaiowá que antes da colonização viviam na

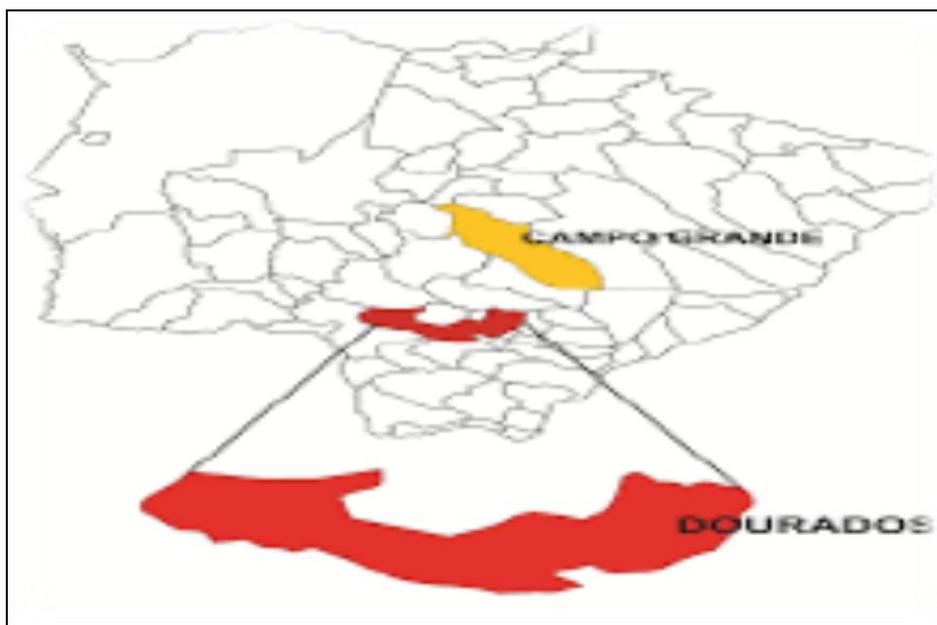
⁵⁸ A CAND fazia parte do projeto de colonização Marcha para Oeste do governo Getúlio Vargas. O projeto estava subordinado ao plano econômico do Estado Novo, que visava fazer do país uma potência econômico-industrial. Para isso, contaria com a participação de todos os brasileiros em todos os setores, inclusive na exploração de terras onde ela era trabalhada de forma primitiva (MENEZES, 2011).

região e “[...] foram omitidos neste processo de implantação da Colônia Agrícola Nacional de Dourados quando na verdade grande parte da área onde foi implantada a referida colônia era território indígena” (MENEZES, 2011, p.04).

A presença desses indígenas é marcante no município, já que grande parte deles vive na Reserva Indígena de Dourados, localizada a pouco mais de 5 km do centro da cidade. Também se encontra sob o domínio territorial do município uma pequena comunidade de remanescentes de quilombolas (DOURADOS, 2015), tendo, assim uma população diversificada.

Dourados situa-se aproximadamente a 220 km da capital, Campo Grande, e a 120 km da fronteira com o Paraguai. Faz divisa com os municípios de Rio Brillhante, Maracaju, Douradina, Itaporã, Fátima do Sul, Caarapó, Laguna Carapã, Deodópolis e Ponta Porã. Sua área territorial compreende 4.086,237 km² do território sul-mato-grossense (IBGE, 2020).

Figura 2: Mapa da localização do Município de Dourados, Mato Grosso do Sul



Fonte: Google (2021). Disponível em: <https://www.google.com.br>.

De acordo com estimativas do IBGE de 2019, Dourados possui 222.949 mil habitantes, sendo a segunda cidade mais populosa de MS. A densidade demográfica é de 47,97 habitantes por quilômetros quadrados e o IDHM, em 2010 é de 0,747, tendo um IDHM elevado, em relação ao estado de MS. O município possui PIB *per capita* de R\$ 38.187,03 (ESTADOS-MUNICÍPIOS- IBGE, 2020).

Dourados ostenta a condição de segunda maior cidade de Mato Grosso do Sul. Em termos práticos, isto significa uma cidade próspera, com economia pujante e diversificada, configurando-se como um polo nas áreas da educação, saúde e comércio. Dentro desta perspectiva, devemos considerar que Dourados exerce uma força de atração e influência sobre praticamente quarenta municípios que orbitam em seu eixo econômico e cultural (DOURADOS, 2015 p.12).

A economia se baseia na produção de grãos de soja e milho, na criação de bovinos e também na produção de aves, ovos e mel de abelha. O município se sobressai “[...] para o setor de serviços, cuja expectativa é de crescimento em demanda e perspectiva profissional” (DOURADOS, 2015 p.13). Destaca-se como cidade universitária, pois conta com duas universidades públicas (uma federal e uma estadual) e outras IES privada, além de um Instituto Federal.

Os dados do Censo Escolar (2019) apontam que Dourados conta com 138 estabelecimentos de ensino que ofertam educação básica, sendo 25 de competência administrativa da rede estadual, 01 da rede federal, 83 da rede municipal e 29 da rede privada de ensino.

Segundo os dados do INEP, em 2019 o município registrou 57.931 matrículas, conforme a Quadro 6.

Quadro 6. Número de matrículas registrado na Rede Municipal de Ensino de Dourados/MS em 2019

Etapas da Educação	Matrículas
Educação Infantil	11.003
Ensino Fundamental	34.608
Ensino Médio	7.107
EJA	3.061
Educação Profissional	2.152
Total	57.931

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do Senso Escolar de 2019(2020).

Deste total, 11.003 são da educação infantil, 34.608 do ensino fundamental, 7.107 do ensino médio, 3.061 da EJA e 2.152 da educação profissional. Somente na rede municipal foram contabilizadas 27.588 matrículas de escolarização (INEP, 2020).

Para atender toda a demanda de matrículas, as escolas estão distribuídas na zona urbana, nos distritos, zona rural e em área indígena. Vale ressaltar que dos 83 estabelecimentos de ensino da Reme, 38 são Centro de Educação Infantil Municipal (CEIM), sendo que, dentre eles, 32 pertencem a Prefeitura Municipal de Dourados, 5 são contratos por chamada pública e 1 é conveniado, sendo todos localizados na área urbana no município (DOURADOS, 2015).

Em 2019, o Ideb da 4ª série/5º ano do ensino fundamental na Reme foi de 5,1 e a meta projetada era de 5,6. O Ideb da 8ª série/9º foi de 4,3 e a meta projetada era de 5,1 (INEP, 2020).

A organização da educação no município se consolidou com Lei nº 2.154, de 25 de setembro de 1997, que criou seu Sistema Municipal de Ensino (SME), que compreende: as instituições do ensino fundamental, médio e de educação infantil, criadas e mantidas pelo Poder Público Municipal; as instituições de educação infantil, criadas e mantidas pela iniciativa privada; e os órgãos municipais de educação (DOURADOS, 1997a).

Nesse período, estava à frente do executivo municipal Antônio Genelhu Braz Melo (1997-2000), que conduziu a política educacional do município com prioridade para a expansão de matrículas do ensino fundamental e ampliação da rede física (VASCONCELOS, 2007).

Segundo Falcão (2011), ações realizadas no período de 1989-2000 marcaram o desenvolvimento da educação no município, essas iniciativas compreenderam o início do processo de municipalização da educação; a elaboração de projetos pedagógicos; a instituição do conselho escolar; eleições diretas para diretores; promoção de concursos públicos para todos os setores da educação; curso de capacitação para todos os setores e para os professores, com ênfase na área de alfabetização; aumento de 24,20% na oferta do Ensino Fundamental.

Przylepa (2013) parafraseando Freitas (1997) complementa:

as mudanças ocorridas no cenário político mundial na década de 1990 e nos anos posteriores suscitaram reformas no sistema educacional de Dourados, as quais se tornaram medidas que objetivavam a estruturação e funcionamento da Secretaria Municipal de Educação, com a promulgação da Lei n. 1.845, de 15 de março de 1993; a reestruturação e o funcionamento das escolas, através dos Regimentos Escolares de 1997; a racionalização da gestão educacional, com a institucionalização do Plano Plurianual de Educação e depois com o Plano Decenal de Educação de Dourados, e a democratização da gestão das Unidades Escolares, com a eleição de diretores, de acordo com a Lei nº 1.925, de 12 de agosto de 1994 (PRZYLEPA, 2013, p.72-73).

Segundo a autora, essas mudanças objetivaram a modernização da gestão e reestruturação dos órgãos da administração municipal.

A seguir será apresentado o PPCDE na Reme de Dourados.

4.2 Provimento ao cargo de diretor escolar na Rede Municipal de Ensino de Dourados

O PPCDE na Reme foi inicialmente regulamentado pela Lei nº 1.925, de 12 de agosto de 1994 (FERNANDES, 2004; FALCÃO, 2011) e devido a falta de documentos no site da prefeitura e o órgão de divulgação oficial de Dourados (Diário Oficial) ter sido fundado em 1999, não foi possível consultar a legislação anterior a esta data. Portanto, neste estudo nos deteremos à legislação vigente, como veremos adiante.

A realidade educacional no município no período de 1999-2000 “[...] evidenciava situações *sui generis*, a saber: uma eleição de diretores com direitos que se (re) elegerem *ad infinitum* [...]”, isso permitia aos diretores se reelegerem sem limite de tempo (PRZYLEPA, 2013, p.74).

Freitas (1998) anuncia que no início de 1997 a administração do município acabou incluindo estratégias de privatização na política educacional municipal, tendo em vista a falta de recursos financeiros para a educação no município e a reforma do Estado que estava em curso em âmbito nacional.

Ainda segundo Freitas (1998, p. 40), nesse período, “não se verificou, no município, a articulação das ações gestoras dentro de um projeto político e pedagógico, tanto na esfera da instituição escolar quanto na do sistema”. Fato possivelmente ligado à conjuntura política do município, que nesse período era marcada pelo coronelismo, pela política paternalista e clientelística, usada pelos governos para manter-se no aparelho do Estado (BARBOZA, 2007).

Os diretores eram responsáveis por abrir e fechar; e administrar as escolas sem condições técnicas, pois “[...] o diretor não tinha autonomia para exercer tarefas simples, como por exemplo, assinar papéis burocráticos e muitas outras responsabilidades”, uma vez que essas questões eram centralizadas na Secretaria Municipal de Educação (Semed), responsável por elaborar e assinar os processos (FALCÃO, 2011, p. 167).

De acordo com Przylepa a (2013) a estrutura da Semed no período de 1997 a 2000 era organizada por departamentos, que compreendia: o Departamento de Educação, o Departamento de Planejamento e o Departamento de Administração e Finanças.

Segundo a autora,

[...] essa forma de gestão administrativa centralizada, hierárquica e pautada no controle de poder não concorria para a modernização da gestão, anunciada pela administração municipal; pelo contrário, burocratizava-a e reforçava o autoritarismo, tanto nas relações como na tomada de decisões (PRZYLEPA, 2013, p. 74).

Conforme a autora supracitada, a atuação do Departamento de Educação⁵⁹ restringia a participação dos sujeitos nas decisões dos processos educacionais e ainda trazia como pano de fundo uma concepção liberal de democracia. Outro ponto observado no desenvolvimento da educação no município, expressou-se pela criação do Conselho Municipal de Educação (Comed)⁶⁰, Lei nº 2.156, de 20 de outubro de 1997.

O Comed é um órgão colegiado, vinculado à Secretaria Municipal de Educação (Semed), com funções consultivas, deliberativas, normativas e de fiscalização, conforme disposições contidas na legislação federal, estadual e municipal, e busca normatizar as políticas de educação para o SME e para a Reme⁶¹.

No município, o Comed busca ampliar a democracia na gestão da educação e no desenvolvimento da autonomia da escola, influenciando em questões importantes para a melhoria da qualidade do ensino, já que ele participa ativamente da administração, pois, dentre outras atribuições, credencia e ou descredencia as escolas, cria as Resoluções implementadas na educação douradense.

Além do Comed, o SME conta com instâncias como o Conselho de Controle e Acompanhamento Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), o Fundo Municipal de Educação, o Conselho de Alimentação Escolar e o Conselho de Transporte Escolar que possibilitam propiciar a implementação de políticas e práticas participativas da sociedade no âmbito da educação (DOURADOS, 2015).

⁵⁹ O Departamento de Educação atualmente é denominado Secretaria Municipal de Educação.

⁶⁰ O Comed tem como finalidades: I – garantir uma política educacional que proporcione uma educação de qualidade no Sistema Municipal de Ensino; II – propor metas setoriais para a Educação, buscando a democratização do acesso e permanência do aluno na escola, especialmente na Educação Infantil e Ensino Fundamental e na eliminação do analfabetismo. III – adequar às diretrizes gerais curriculares estabelecidas pelos Conselhos Nacional e Estadual de Educação, às características locais. Tem como competências: I - fixar as diretrizes para a organização do Sistema Municipal de Ensino; II - assessorar a Administração Municipal, na formulação da Política Educacional e na elaboração do Plano Municipal de Educação; III - zelar pelo cumprimento das disposições constitucionais, legais e normativas, em matéria de educação; IV - avaliar e acompanhar os programas educacionais de apoio aos estudantes; V - propor medidas ao Poder Público Municipal, visando a efetiva assunção de suas responsabilidades, com relação à educação infantil e ao ensino fundamental. VI - acompanhar a aplicação dos recursos públicos destinados à educação, no âmbito municipal; VII - opinar sobre assuntos educacionais, quando solicitado; VIII - pronunciar-se a respeito da instalação, autorização e funcionamento, de estabelecimentos de ensino, no Município, no âmbito de sua abrangência e responsabilidade; IX - manter intercâmbio com os Conselhos Municipais de Educação de outros Municípios e com os Conselhos Nacional e Estadual de Educação; X - dispor sobre sua organização, funcionamento e suas diretrizes políticas (DOURADOS, 1997b).

⁶¹ A Reme é o conjunto de instituições e órgãos que realizam atividades de educação sob a coordenação da Semed (DOURADOS, 2007).

Em 2001, assumiu a gestão municipal⁶² o professor José Laerte Cecílio Tetila, no período de 2001 a 2004, “[...] sua candidatura representava mudança política, se diferenciando da tradição oligárquica que sempre esteve à frente do executivo municipal” (BARBOZA, 2007, p.45).

O seu programa de governo era marcado pela democratização das políticas públicas. Um dos primeiros instrumentos utilizado como ação democratizante por essa administração no município foi o Orçamento Participativo (OP), programa “[...] implementado por alguns governos liderados pelo PT com o objetivo de construir espaços para a participação popular e abrir caminhos para o diálogo com a sociedade civil” (BARBOZA, 2008, p. 45).

Na educação, destaca-se o movimento Constituinte Escolar, lançado no ano de 2001, após aprovação do PNE (2001- 2011) e objetivava construir coletivamente no município um amplo debate sobre a política educacional com vista a “[...] implantar a democratização do acesso, democratização do saber e democratização da gestão” (ARANDA, 2018, p.71).

Em 2002, durante o movimento da Constituinte Escolar, ocorreram discussões em torno da elaboração do Plano Municipal de Educação (PME). O esboço do Plano não foi enviado ao legislativo, mas serviu para promover o diálogo entre os educadores no município (ARANDA, 2018).

Dentre os limites desse processo, a proposta de elaboração de um planejamento educacional não contemplou os objetivos e metas a serem cumpridas, e por isso revelou as falhas deixadas pela rede municipal de ensino, pelos sujeitos e pela própria Semed no entendimento sobre o que de fato significa um Plano Municipal de Educação (ARANDA, 2018, p. 73).

Alguns percalços, como a falta de envolvimento coletivo, a troca de secretário da Semed, a falta da participação mais ativa da sociedade civil, dos representantes dos segmentos e de representatividade do sindicato dos profissionais da educação acabou por diminuir os debates em torno de um planejamento educacional, silenciando as vozes dos que demonstravam esperança na elaboração do PME. Os debates lograram êxito no contexto educacional, mas não houve de fato um diálogo sobre a importância e a necessidade de um plano educacional como uma política norteadora para a educação no município (ARANDA, 2018). Diante desse contexto, o Plano Municipal de Educação não foi efetivamente implantado na Reme naquele momento histórico.

⁶² Em decorrência das eleições municipais para prefeito, vice- prefeito e vereadores (as), realizadas no ano de 2000.

Dentre as iniciativas para a educação nessa gestão, destacam-se: a reestruturação da Secretaria Municipal de Educação – passa a ser denominada Semed –; a educação infantil passa a ser de responsabilidade da Semed⁶³; a implantação da Constituinte Escolar; a Elaboração do Plano Municipal de Educação; o movimento da Reorientação Curricular⁶⁴; além de curso de formação para as merendeiras das escolas municipais (FALCÃO, 2011).

Outra iniciativa para a gestão da educação adotada nesse período foi a criação da Lei nº 2.491, de 22 de maio de 2002, que regulamenta a eleição direta para diretores escolares. Aprovada durante a vigência do primeiro PNE, essa Lei configura o alinhamento da política de educação do município à determinação da Lei federal, o PNE 2001-2011, que estabelece a criação de normas de gestão democrática do ensino público em cada sistema de ensino, com a participação da comunidade.

No tocante a democratização da gestão escolar, o processo de escolha dos diretores no município estava ao inverso da forma de provimento da rede estadual de ensino que, “[...] não era regida por força de Lei, e sim, por Decreto e Resoluções” (BARTHOLOMEI, 2013, p. 42). A Lei nº 2.491/2002, aprovada cinco anos após o município instituir a sua organização sistêmica, mostra que, apesar de recente, o sistema de ensino caminhava para a implementação de instrumentos da gestão democrática, em consonância com as políticas nacionais de educação (Constituição Federal de 1988, LDB 9.394/96 e PNE 2001-2011).

Conforme consta na Lei nº 2.491/2002, a eleição de diretores deve ocorrer em todas as escolas e CEIM da Reme. Para tanto, a Semed tem como responsabilidade convocar a realização do processo eleitoral através de edital a ser publicado em Diário Oficial. A convocação deve ser feita com no mínimo setenta e cinco dias antes da data prevista para o pleito, sendo amplamente divulgado à comunidade escolar em todos os estabelecimentos de ensino (DOURADOS, 2002).

Nessa Lei, o mandato do diretor e diretor-adjunto tem validade de três anos, com reeleição para um único período subsequente; a escolha do candidato deve ser feita pela comunidade escolar através de voto secreto e em uma única data em todas as escolas do município. E, dependendo da tipologia da escola, além do diretor, é escolhido também o diretor-adjunto. Para concorrer à eleição, os pré-candidatos têm que passar por uma seleção prévia para avaliar os conhecimentos mínimos para o exercício da função, e serem nivelados

⁶³ Até então a Educação Infantil fazia parte da Secretaria de Assistência Social, Habitação e Cidadania.

⁶⁴ A Reorientação Curricular “[...] tinha por objetivo a reflexão e problematização das práticas pedagógicas que se dão no cotidiano escolar, na medida em que envolve tanto os conteúdos quanto as experiências e vivências que a escola proporciona” (CARVALHO, 2012 p. 31).

através de provas e títulos, conforme edital da Semed. Para isso, precisam obter 60% de aproveitamento.

Assim como na REE, no que tange ao nivelamento através de provas e títulos, a Reme também começou a desenvolver ações para avaliar os candidatos antes mesmo da aprovação do PNE 2014-2024, o que evidencia que isso não era uma novidade na REE e na Reme.

Os pré-candidatos que alcançarem a pontuação mínima exigida assumem o compromisso prévio de participar de ações de capacitação continuada promovidas pela Semed. Os critérios exigidos para a eleição são: possuir formação em nível superior, estar estável ou em estágio probatório, desde que comprove no mínimo cinco anos de experiência na Educação Pública Municipal e não ter sofrido punição por infração disciplinar nos últimos cinco anos. Além disso, não podem ter ações cíveis e criminais nas Justiças Federal, Estadual e Eleitoral.

São considerados eleitos, os candidatos que obtiverem a maioria dos votos, dentre os participantes. Em caso de chapa única, o candidato terá que ter a maioria dos votos. Caso contrário, uma nova eleição deverá ser realizada. Se ainda persistir o resultado, o prefeito designará o diretor e o diretor-adjunto da escola.

Quanto aos votantes, podem participar do processo eleitoral a comunidade interna (professores efetivos e convocados, coordenadores pedagógicos e funcionários administrativos) e comunidade externa (pais, mães ou responsáveis e os alunos a partir de dez anos de idade). Cada membro dos segmentos poderá votar uma única vez, sendo que os votos da comunidade interna, contará com 40% dos votos e os da comunidade externa terá o peso de 60% dos votos (30% para os pais, mães ou responsáveis e 30% para os alunos aptos a votar). Diferente da REE, em que a proporção do voto é de 50% para os servidores efetivos, 25% dos alunos e 25% dos pais ou responsáveis. A eleição sendo realizada nessa proporção na Reme possibilita que os candidatos sejam escolhidos conforme os anseios da comunidade escolar que apresenta maior peso na votação, e, assim, maior poder de decisão.

As chapas dos candidatos devem ser homologadas pela Comissão Eleitoral (CE), formada em cada escola, sendo composta por um membro do magistério, um funcionário administrativo, um pai ou mãe de aluno que coordenará a eleição no âmbito escolar. Cada segmento da escola deve eleger em assembleia o membro titular e o suplente, para compor tal Comissão. Os candidatos que concorrerão na eleição não podem fazer parte da CE e o presidente da Comissão deve ser escolhido entre seus pares sob livre critério.

Na REE, essa CE tem o nome de “Comissão Escolar”, e é constituída em cada unidade escolar, por designação do respectivo Colegiado Escolar, sendo composta por 7 (sete) membros: o presidente do Colegiado Escolar; um Professor; um Coordenador Pedagógico; um servidor administrativo da carreira Apoio à Educação Básica; um Assistente de Atividades Educacionais na Função de Técnico de Suporte em Tecnologia; um estudante matriculado e frequente a partir do 8º ano; um pai, mãe ou responsável legal de aluno menor de 18 (dezoito) anos matriculado na escola.

Na Reme, além da CE, deve ser formada também uma Comissão Central⁶⁵ composta por um representante da Semed, um representante do Sindicato Municipal dos Trabalhadores em Educação de Dourados (Simted)⁶⁶, um representante da União Douradense de Estudantes (UDE) e um representante das APMs. Cabe à cada entidade ou órgão escolher, em Assembleia Geral, um titular e um suplente, para indicação à Semed.

Na REE essa Comissão Central é denominada “Comissão Estadual”, sendo composta por 8 (oito) membros, de preferência servidores efetivos, sendo: o Coordenador de Gestão Escolar; três servidores da Coordenadoria de Gestão Escolar; um servidor da Coordenadoria de Normatização das Políticas Educacionais; um servidor da Assessoria Técnica Especializada; um servidor da Coordenadoria de Tecnologia Educacional; um servidor da Coordenadoria de Formação Continuada dos Profissionais da Educação. Além disso, o presidente da Comissão Estadual é o Coordenador de Gestão Escolar. Observa-se que a composição dessa Comissão Estadual não tem a presença de entidades que representem a comunidade escolar, pois ela é designada diretamente pela secretaria de educação, o que pode comprometer a transparência do processo eleitoral na REE.

Em cada escola da Reme, é organizada uma mesa eleitoral⁶⁷ composta por um presidente, um secretário e um mesário, indicados pela CE, que também fará a apuração dos votos. O candidato ou chapa inscrita poderá indicar à CE um fiscal para acompanhar a

⁶⁵ A Comissão Central tem como função: I- regulamentar o processo eleitoral no que tange a forma e outros aspectos da campanha; II. Coordenar o processo eleitoral no âmbito do Município; III. Fiscalizar o processo eleitoral, zelando pela lisura das candidaturas, impedindo fraudes, ingerência política e abuso do poder econômico; IV. Primar pela democratização da campanha, garantindo aos candidatos, as mesmas condições e oportunidades; V. julgar, em segunda instância, recursos advindos das Comissões Eleitorais das Unidades Escolares (DOURADOS, 2002).

⁶⁶ O SIMTED de Dourados nasceu em 07 de maio de 1978, inicialmente como ADP (Associação Douradense de Professores). Com o processo de redemocratização do país e a promulgação da Constituição Cidadã de 1988, foi permitido aos/às servidores/as públicos/as a sindicalização e, então, no dia 14 de março de 1989, a ADP transformou-se em SIMTED.

⁶⁷ Cabe à mesa exigir documentos de identificação dos eleitores, além de encaminhar os casos e dúvidas surgidas durante o processo eleitoral para serem resolvidas junto à CE da escola (DOURADOS, 2002).

eleição, com no mínimo de vinte e quatro horas de antecedência antes do início do processo eleitoral. Na REE a mesa eleitoral é chamada de “mesa receptora” e também é composta por 3 (três) membros (um Presidente, um Secretário e um Mesário) escolhidos entre os votantes e designados pela Comissão Escolar, por ato de seu Presidente.

Na Reme, o prazo final para a inscrição de candidatos no processo eleitoral e para a divulgação oficial da listagem dos eleitores de cada escola é de vinte dias antes da data prevista para as eleições. Caso no dia da eleição houver nomes de eleitores que não estejam na listagem dos aptos a votar, o mesmo deve efetuar o voto e colocá-lo na urna “em separado”, embalado dentro de um envelope para futuro julgamento da CE. Posteriormente, se o voto for considerado válido, este será devolvido à urna, juntando-se aos demais. Isso antes do início da contagem dos votos, para garantir o sigilo do mesmo.

Ao término da votação, cada mesa eleitoral fará a contagem dos votos, imediatamente após o término da votação e registrará os resultados em ata própria que deverá ser assinada pelos seus integrantes e pelos fiscais presentes.

Cabe à CE, a elaboração da ata do resultado final com indicação do eleito e, ainda, anotar os recursos impetrados durante o processo eleitoral, bem como encaminhar uma cópia da ata à Comissão Central, no prazo máximo de vinte e quatro horas. Ao receber ata, a Comissão Central deve enviar à Semed para finalizar o ato de designação dos eleitos no prazo máximo de vinte e quatro horas.

É de incumbência da CE, declarar o resultado das eleições. Em caso de empate na votação, serão considerados os seguintes critérios para desempate: maior tempo de magistério na escola; maior nível de habilitação; maior tempo de magistério público municipal; maior tempo de serviço público municipal; e mais idoso (DOURADOS, 2002).

O diretor e o diretor adjunto que não cumprirem suas obrigações e/ou cometerem irregularidades, mediante comprovação e após a realização de sindicância, poderão ser destituídos de suas funções pelo Secretário Municipal de Educação e aos mesmos terão assegurado direito de defesa.

A Comissão Sindicante deverá ser formada pelo Secretário Municipal de Educação e por um representante do corpo de docente; um representante do corpo discente; um representante do corpo administrativo e um representante dos pais da escola que o Diretor pertence.

No caso de vacância do cargo do diretor, assume o cargo o diretor adjunto, quando houver. Na vacância deste, o Conselho Técnico indicará um Diretor “pró-tempore” e

convocará novas eleições no prazo máximo de sessenta dias para preencher a função. Se faltar menos de um terço do mandato, o Conselho Técnico indicará um Diretor Adjunto que será designado pelo Prefeito Municipal.

As escolas municipais, instaladas em propriedade de pessoa jurídica de direito privado, as escolas multisseriadas da zona rural e o Centro de Atendimento Integral à Criança (CAIC) não estão incluídas no processo eleitoral, mas em caso de interesse de seus dirigentes e em acordo com a Semed, as escolas supracitadas podem promover a eleição conforme esta Lei. Caso não ocorra eleição nessas escolas, o diretor e o diretor adjunto serão indicados pelos dirigentes da pessoa jurídica onde a escola está instalada; e o Diretor Geral do CAIC será nomeado pelo Prefeito Municipal.

E, assim como nas demais escolas, os candidatos dessas escolas precisam obter 60% de aproveitamento; assumir o compromisso prévio de frequentar ações de capacitação continuada promovidas pela Semed; possuir nível superior, estar estável ou em estágio probatório, desde que comprove no mínimo cinco anos de experiência na Educação Pública Municipal; não ter sofrido punição por infração disciplinar nos últimos cinco anos e não ter ações cíveis e criminais nas Justiças Federal, Estadual e Eleitoral.

Assim, essa normatização no que concerne a eleição de diretores se constitui em um importante mecanismo de gestão educacional democrática.

No âmbito da gestão educacional, na segunda gestão de José Laerte Cecílio Tetila, no período de 2004 a 2008, buscou-se a descentralização dos recursos financeiros para as escolas (FALCÃO, 2011). Além das ações supracitadas, o município aderiu a Provinha Brasil⁶⁸ como forma de melhorar a qualidade da educação ofertada. Em termos técnicos, a adesão a Provinha Brasil representava o apoio financeiro/humano da União às redes públicas de ensino fundamental que não possuíam condições de desenvolver o seu próprio instrumento de avaliação. Sob o discurso de melhoria na qualidade do ensino, as avaliações consolidaram-se como uma das principais ferramentas de gestão (POTT, 2013).

No tocante ao objeto deste estudo, essa gestão sancionou a Lei Complementar nº 118, de 31 de dezembro de 2007, que “dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração do Profissional da Educação Municipal de Dourados-MS e dá outras providências” (DOURADOS, 2007). Nela, consta que as funções de diretor e vice-diretor

⁶⁸ Instituída Portaria Normativa n.10, expedida pelo MEC, no dia 26 de abril de 2007, Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/provinha.pdf>

serão providas por eleição direta na comunidade escolar, na forma de Lei específica, regulamentadas pela Semed.

Em 2008, a Lei nº 3097, de 28 de maio de 2008, alterou o dispositivo da Lei nº 2.491/2002, que estabelece normas para a realização de eleição para diretores e diretores adjuntos das escolas da Reme (DOURADOS, 2008).

Essa Lei alterou a data da eleição para segunda quinzena do mês de novembro e a posse dos eleitos para o último dia do ano escolar do mesmo ano. E, ainda, estabelece em seu artigo 2 a prorrogação dos mandatos dos atuais diretores e diretores adjuntos das escolas da supracitada rede para o último dia do ano escolar previsto nos calendários escolares da Reme, incluindo os CEIM.

Ainda no mesmo ano, a gestão municipal aprovou a Lei nº 3.166, de 24 de outubro de 2008, que reafirmou o mandato de três anos dos diretores escolares e modificou o critério de reeleição. Diferente da Lei 2.491/2002, que apresentou “reeleição para um único período subsequente” essa nova normatização deliberou “permitida a reeleição”. Dessa maneira, com a nova redação, a reeleição do candidato passa a não ter mais limite de tempo (DOURADOS, 2008).

Em 2009, assumiu a gestão do município Ari Valdecir Artuzi, para o período de 2009 a 2012⁶⁹. As iniciativas implementadas no município nesse período,

[...] passou por uma descontinuidade política em sua Gestão administrativa. Essa descontinuidade foi marcada pela troca de secretário de educação por três vezes no ano de 2010. Em 2011, após eleição suplementar ocorreu a posse do novo prefeito, vice-prefeita e secretários municipais (LIMA, 2016, p. 91).

A autora supracitada evidencia no município a implementação de uma política federal no âmbito municipal, o Pacto Nacional de Alfabetização na Idade Certa (PNAIC)⁷⁰ que também somavam às iniciativas adotadas pelo município para o alcance da qualidade da educação e do ensino. Diferente do que ocorreu no Governo do professor José Laerte Cecílio Tetila, na gestão de Murilo Zauith não houve uma proposta específica do município para a educação douradense.

Isso intensificou ainda mais a lista de reivindicações dos profissionais da área, tendo com base, segundo matéria divulgada no site do Simted,: a falta de estrutura, fechamento de

⁶⁹ Em decorrência de uma série de irregularidades, que revelou esquema de pagamento de propina e desvio do dinheiro público, Ari Artuzi foi preso e afastado do cargo. Assumiu a gestão do município o - Juiz interino-Eduardo Machado Rocha e depois o vice-prefeito Murilo Zauith (2011/2012).

⁷⁰ Instituído pela Portaria nº. 867, de 4 de julho de 2012, o PNAIC tem como objetivo “[...] a alfabetização em Língua Portuguesa e Matemática, até o 3º ano do Ensino Fundamental, de todas as crianças das escolas municipais e estaduais, urbanas e rurais, brasileiras” (LIMA, 2016, p. 71).

programas de reforço, corte de benefícios, negociação salarial, o aumento da jornada de trabalho, de seis horas para oito horas, dos profissionais⁷¹ do Grupo de Apoio Educacional, dificultando assim a organização dos trabalhos no interior das escolas e CEIMs; o fechamento do Núcleo Indígena na Semed, responsável pela implementação de políticas educacionais para a educação indígena; a abertura de negociação visando adequação salarial para professores e administrativos, que após os anos de 2008 acabaram arcando com as perdas salariais impostas pela desorganização administrativa que Dourados passou; a inserção definitiva dos servidores administrativos educacionais no Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR) e concursos para docentes, professores (as), coordenadores (as) e administrativo⁷².

Na segunda gestão de Murilo Zauith (2013 a 2016), apesar do executivo municipal também não ter apresentado uma proposta específica para a educação douradense, o Comed através da Deliberação nº 080, de 16 de junho 2014, dispôs sobre a organização e o funcionamento da Educação Básica, o credenciamento das instituições de ensino, a autorização de funcionamento da Educação Infantil e Ensino Fundamental, bem como a ratificação da autorização de funcionamento, a reanálise dos atos concedidos às etapas da Educação Básica, a cassação da autorização de funcionamento e a suspensão temporária das etapas da Educação Básica e/ou Cursos, no sistema municipal de ensino de Dourados (DOURADOS, 2014a).

Segundo Souza (2019), as Deliberações do Comed também regulamentam a organização das instituições de ensino, requerendo adequações para subsidiar a educação no que concerne a garantia de uma qualidade de ensino no cotidiano da escola.

No tocante a eleição de diretores, em 2014, o executivo municipal, aprovou a Lei nº 3.816, de 21 de julho de 2014, alterando o dispositivo da Lei nº 2.491/2002 que estabelece normas para a realização de eleição para diretores e diretores adjuntos das escolas da Reme. Essa Lei excluiu os CEIMs do processo eleitoral e ainda prorrogou para a primeira quinzena de julho de 2015, os mandatos dos atuais diretores e diretores adjuntos das escolas da Reme, incluindo os dos CEIMs (DOURADOS, 2014b).

Pensar a qualidade da educação implica considerar as ações dentro de um sistema de ensino e os diversos fatores que movem a sociedade para então propor medidas de

⁷¹ Nessa gestão houve o aumento da jornada de trabalho dos assistentes de atividades educacionais (escriturário, assistente de biblioteca, monitor de pátio); merendeiras; auxiliar de merendeira; servente e zelador.

⁷² Sem propostas, educadores decidem por greve em Dourados. Disponível em: <http://www.simted.org.br/noticias/sem-propostas-educadores-decidem-por-greve-em-dourados>. 2016. Acesso em: jan.2021

planejamento. A tentativa de implantação do primeiro plano de educação em Dourados, não logrou êxito no âmbito municipal, de modo que até metade do ano de 2015 o município permaneceu sem um plano de educação. Somente após a aprovação do PNE (2014-2024) é que a gestão do município deu início à elaboração de um novo PME, que foi aprovado em 2015.

O PME de Dourados, em seu texto de apresentação, anuncia que para a sua construção foi criada uma Comissão com representação de diversas instituições da Sociedade Civil, governamental e não governamental. Essa Comissão teve como objetivo orientar e acompanhar a elaboração do PME. Alinhado ao PEE/MS 2014-2024 e ao PNE 2014-2024, o PME contém as mesmas metas e diretrizes do PNE, porém, os objetivos específicos e as estratégias apontam a realidade do município. Seu texto base foi elaborado, por seis subcomissões, a partir das vinte metas do PNE e disponibilizado as escolas, possibilitando que os profissionais da educação e demais interessados pudessem participar e propor alterações no texto base ou mesmo elaborar novas propostas.

A discussão do texto foi organizada em polos nas escolas do município e reuniu mais de quatro mil pessoas. O evento contou com a participação efetiva de todos os funcionários das escolas municipais, além de convidados como pais, alunos, membros de movimentos sindicais da área da educação, escolas estaduais e privadas e representantes de várias instituições (DOURADOS, 2015).

Após, meses de discussões, o texto foi finalizado e aprovado em assembleia dando origem ao Projeto de Lei (PL) n.º 14. Porém, de acordo com Aranda (2018), antes de chegar à Câmara Municipal, tal PL sofreu alterações, tendo sido retirado do seu texto 20% das propostas aprovadas e alteradas 80% das demais.

Segundo a autora supracitada, os itens alterados ou retirados do PL foram apresentados novamente como emendas do PME, totalizando mais de cento e noventa emendas. No entanto, as mesmas não foram consideradas pelos vereadores, que aprovaram o documento da forma como foi apresentado pelo executivo, sob justificativa de falta de prazo para reformulações, isso porque estava se esgotando o prazo de um ano estabelecido pelo PNE 2014-2024 para a elaboração do PME.

Assim, em 2015, sob protesto dos profissionais da educação, o PL foi aprovado pela Lei N.º 3.904, de 23 de junho de 2015, que sancionou o primeiro Plano Municipal de Educação de Dourados/MS, com vigência de 2015 a 2025. O PME aprovado é composto por 20 metas e 258 estratégias (DOURADOS, 2015a, p. 12).

No que diz respeito à gestão democrática da educação, o PME reafirma na íntegra a meta 19 do PNE 2014-2024 e do PEE/MS 2014-2024 ao

assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (DOURADOS, 2015a, p. 98).

Para tanto, apresenta como estratégias: autonomia didática, pedagógica e financeira nos estabelecimentos públicos de ensino; formação continuada dos membros dos conselhos; autonomia dos conselhos e transparência das verbas destinadas à educação; a constituição do Fórum Municipal de Educação de Dourados-MS para discussão das políticas educacionais; implementar as ações das associações de pais; estimular a constituição e o fortalecimento dos grêmios estudantis e dos conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional.

Além disso, firma a implementação e consolidação da participação e da consulta da comunidade escolar na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar, regimentos escolares, na avaliação institucional nas unidades escolares e nos Centros de Educação Infantil; o apoio e a participação nos programas nacionais de formação para gestores das unidades escolares; a implantação e implementação de Programa de Formação Continuada de Gestores, diretores escolares e coordenadores de CEIMs; a promoção de encontro de gestores escolares e coordenadores de CEIMs para troca de experiências e reflexões da prática pedagógica; a implementação de programas que garantam qualificação e apoio permanente às práticas docentes e de gestão das escolas públicas e CEIMs; e a criação de mecanismos que incentivem a efetiva participação das famílias no processo ensino-aprendizagem do aluno e de mecanismos de avaliação interna e externa nos estabelecimentos de ensino (DOURADOS, 2015a).

As estratégias do referido PME para a gestão educacional buscam ampliar a participação da comunidade escolar nas políticas de educação, a formação de professores, gestores, diretores e coordenadores escolares; a autonomia didática, pedagógica e financeira nas instituições públicas; a implantação e implementação de órgãos colegiados e dos grêmios estudantis como instrumento de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional e estão consoantes as estratégias do PNE (2014-2024) e do PEE/MS 2014-2024.

No que diz respeito à eleição de diretores, o PME se difere dos Planos supracitados. Ele associa critérios técnicos de mérito e desempenho ao processo de provimento ao cargo de diretor escolar, mas carece de estratégia sobre o assunto, diferentemente do PEE/MS

2014-2024 e o PNE 2014-2024 que explicitam a aplicação de prova para provimento ao cargo de direção escolar.

O PME propõe implementar e consolidar a participação e a consulta da comunidade escolar na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar, avançando assim em termos de proposição, já que em 2014 a gestão municipal alterou uma importante legislação que permite a comunidade escolar participar na gestão da escola, a Lei nº 2.491/2002.

Cabe registrar que antes da aprovação do PNE 2014-2024, tanto a REE do MS como a Reme de Dourados já possuía normatização sobre a eleição de diretores, e após a aprovação desse PNE a Reme retrocedeu, ao aprovar a Lei nº 3.816, que excluiu os CEIMs do processo eleitoral. Dessa maneira, a função de coordenador de CEIM passou a ser novamente cargo de confiança e indicação do prefeito ou dos poderes locais.

Um dia após a aprovação do PME de Dourados, antes do fim da data de prorrogação dos mandatos dos diretores, por meio da Lei nº 3.906, de 24 de junho de 2015, o executivo municipal alterou novamente a data da eleição para a segunda quinzena do mês de novembro e a posse dos eleitos no último dia do ano escolar de 2015 (DOURADOS, 2015b).

Questionando a Prefeitura sobre a não realização da eleição de diretores no prazo estabelecido na Lei Complementar nº 3.816/2014, o vereador Elias Ishy (membro da Comissão Permanente de Educação da Câmara Municipal de Dourados) lembra que em 2014 a justificativa dada para prorrogação foi de que as eleições estaduais e nacional iriam coincidir com as eleições escolares, e isso poderia interferir no pleito dentro das escolas⁷³, e assim novamente se adiou a eleição para novembro. Essa “[...] é uma prática antidemocrática que desrespeita a legislação. Se continuar deste jeito, ninguém garante que em novembro vai haver eleição, até parece brincadeira com assunto que é da maior seriedade”⁷⁴ apontou o vereador Elias Ishy, reiterando que,

além deste episódio, devemos colocar na ordem do dia outras questões que são reivindicações dos professores como as Salas de Tecnologia, Programa de Acompanhamento Escolar, Concurso público para professores (as), fim da reeleição indefinida para diretores de escola, restabelecer critérios objetivos para a contratação de professores(as) temporários, realização de eleições para coordenação de Ceims (Centros de Educação Infantil Municipal), entre outros temas com o objetivo de buscar de forma coletiva,

⁷³ Elias Ishy questiona eleição para diretor. Disponível em: <https://www.progresso.com.br/noticias/elias-ishi-questiona-eleicao-para-diretor/156921/>. Acesso em: jan.2021.

⁷⁴ Ishy quer apuração sobre descumprimento da lei das eleições escolares, 2015. Disponível em: <https://www.douradosnews.com.br/dourados/ishy-quer-apuracao-sobre-descumprimento-da-lei-das-eleicoes-escolares/729692/>. Acesso em: jan.2021.

transparente e democrática a qualidade na Educação do nosso município, que deve ser com certeza o objetivo de todos (DOURADOS NEWS, 2015, s/p).

Na época, o Simted, entidade que faz parte da Comissão Central que deve regulamentar e coordenar o processo eleitoral no âmbito do município, teve dificuldades em solucionar algumas situações pendentes junto à Semed. Dentre as pendências verificadas, estava a Resolução nº 45, publicada pela Semed em 10 de setembro de 2015, que regulamentaria as eleições de diretores, diretores adjuntos e conselhos escolares para o triênio 2016-2018. O Simted cobrou que não é de competência da Semed normatizar o processo, como determina a legislação vigente, já que essa função seria de incumbência dos membros da Comissão Central.

Cabe lembrar que a Comissão Central deve ser composta por um representante da Semed, um representante do Simted, um representante da UDE e um representante das APMs, portanto, a Semed estaria descumprindo a Lei nº 2.491/2002 (SIMTED, 2015).

Conforme a Resolução nº 45/2015 publicada pela Semed, as eleições para escolha de diretores e diretores adjuntos seriam realizadas em todas as escolas da Reme, no dia 16 de novembro de 2015 (DOURADOS, 2015c). Para se inscreverem no processo, os candidatos precisariam apresentar um plano de trabalho de acordo com a LBD 9.394/1996, e com a proposta pedagógica da escola. Assim,

[...] o plano de trabalho para a seleção do profissional para provimento do cargo em comissão de diretor/a e diretor/a adjunto/a das escolas municipais da Rede Municipal de Ensino tem como referência os campos do conhecimento da competência e liderança na perspectiva educacional, assegurar um conhecimento da realidade onde a escola está inserida, e deverá conter os seguintes elementos: I. Objetivos e metas para melhoria da escola e o ensino; II. Estratégias para a preservação do patrimônio público; III. Estratégias para a participação da comunidade no cotidiano da escola, na gestão dos recursos financeiros quanto ao acompanhamento e avaliação das ações pedagógicas. (DOURADOS, 2015c)

Os critérios para avaliação do plano de trabalho do candidato levam em conta à coerência, a contextualidade, a originalidade, a positividade, a transparência e a inter-relação com os segmentos da escola, comunidade e Semed, observando o exposto acima sobre o referido plano de trabalho. Além disso, os candidatos precisam fazer apresentação de suas propostas de trabalho em assembleia geral na escola. Somente após a aprovação do plano é que o candidato poderá participar da eleição (DOURADOS, 2015c).

A Resolução nº 45/2015 define, também, no artigo 5º que os candidatos precisam: “I. ter nível superior completo; II. Ser ocupante do quadro estável ou em estágio probatório; III. ter no mínimo cinco anos de experiência na educação pública municipal devidamente comprovado, até a data da posse dos eleitos/as” (DOURADOS, 2015c).

Podem votar no processo eleitoral os professores efetivos e convocados, coordenadores pedagógicos, funcionários administrativos, pais, mães ou responsáveis legais e os alunos a partir de dez anos de idade regularmente matriculados na unidade escolar. Os votos da comunidade interna correspondem ao peso de 40% dos votos e os votos da comunidade externa correspondem a 60%, sendo 30% para os pais, mães ou responsáveis e 30% para os alunos aptos a votarem (DOURADOS, 2015c), o que reafirma o exposto na Lei 2.491/2002.

Realizadas as eleições em 40 escolas da Reme, no dia 16 de novembro de 2015, o resultado destas foi homologado por meio do Decreto nº 2.122, de 04 de dezembro de 2015, que regulamentou como início do mandato dos diretores eleitos 18 de dezembro de 2015.

Em 2016, diante da situação precária na educação e o descomprometimento da atual gestão com as políticas de educação, a classe chegou ao limite e decidiu, então, por “greve por tempo indeterminado” e mais de 60 por cento dos professores entraram em greve, conforme matéria divulgada no site do Simted. A greve durou 79 dias, uma das mais longas paralisações da história do município, que se destacou pela mobilização da categoria em atividades desenvolvidas nas comunidades⁷⁵.

Em 2017, assumiu o executivo municipal Délia Razuki para um entretempo de 2017 a 2020, com promessa de melhoria nos principais pilares da administração: Educação, Saúde e Segurança Pública. Délia Razuki Prometeu diálogo com categorias, no entanto na sua gestão teve dificuldade em dialogar com a classe trabalhadora da educação e um grande descaso com políticas públicas de valorização da categoria.

O início do mandato de Délia Razuk foi marcado com greve (março/2017) nas escolas das redes municipal e estadual de ensino, por causa da adesão de professores e servidores administrativos à mobilização nacional contra a reforma da Previdência. Houve também uma grande manifestação junto a vários movimentos sociais e trabalhistas, que levaram milhares de pessoas às ruas de Dourados, com vistas a debater com a população douradense o projeto do governo que, praticamente, acabaria com a aposentadoria. Depois de debaterem a greve contra a Reforma da Previdência, os profissionais da educação decidiram suspender a paralisação e retomar as atividades nas escolas municipais e estaduais e Ceims de Dourados (FETEMS, 2017).

⁷⁵ Matéria “Educadores encerram greve de quase três meses em Dourados”, 2016. Disponível em: <https://dourados.capitalnews.com.br/educacao/educadores-encerram-greve-de-quase-tres-meses-em-dourados/295588>. Acesso em: jan. 2021.

Em agosto de 2017, os professores e servidores do administrativo da educação da Reme novamente deflagraram greve por tempo indeterminado, visto que o governo de Délia Razuk não teria apresentado nenhuma proposta de reajuste salarial, apesar de a negociação se arrastar desde maio. Os educadores argumentaram também que houve redução de salários e corte de direitos⁷⁶. Cabe registrar que durante o movimento grevista, a categoria continuou trabalhando com 100% dos servidores, para garantir 100% do funcionamento das escolas do município com segurança.

Após 63 dias em greve parcial, impedidos por uma liminar de realizar greve total, o Simted anunciou o fim da greve parcial dos servidores da educação. Nesse mesmo ano, 2017, foi aprovado o Projeto de Lei Complementar nº 023, relacionado à política salarial dos profissionais do magistério. Mas, o Sindicato seguiu mobilizado contra as retiradas de direitos por parte do governo, sempre buscando diálogo com a administração municipal.

Quanto à eleição de diretores, segundo matéria⁷⁷ divulgada no site do Campo Grande News (2017), no mesmo ano surgiram especulações de que o poder executivo enviaria à Câmara de Vereadores um projeto para acabar com a eleição de diretores. A presidente do Simted, à época, Gleice Jane Barbosa, afirmou:

A prefeitura ainda não mandou proposta para a Câmara, mas há fortes boatos. Em reuniões, o governo deixou claro essas intenções. Estariam loteando as escolas para os vereadores. Seria um grande retrocesso. Dourados estaria na contramão de vários outros municípios (CAMPO GRANDE NEWS, 2017, s/p).

Em apoio, a manutenção das eleições, pais de alunos fizeram um abaixo-assinado contra o eventual projeto. A medida foi considerada pelo vereador Madson Valente uma retaliação aos profissionais da educação contrários à política da atual administração municipal, segundo ele

se esse projeto se efetivar, representará literalmente o descompromisso total deste governo com a política de evolução da educação, com profissionais da educação submetidos à retirada de direitos historicamente conquistados. [...] Será que um diretor nomeado terá fidelidade à

⁷⁶ A Prefeita Délia Razuk reduziu o salário dos professores (as) pagando somente Nível 1 para a suplência e contratações. Com isso, a prefeita ignora a escolaridade, formação e capacitação de professores (as) que trabalham na Reme. Além disso, a prefeitura “[...] comunicou às escolas dos distritos que não irá pagar o Difícil Acesso aos profissionais da Educação sob regime de contratação. O Difícil Acesso é uma condição fundamental para que os trabalhadores (as) possam se deslocar para prestar serviços em unidades de ensino localizadas em distritos e localidades afastadas” (SIMTED, 2017, s/p). Disponível em: <http://www.simted.org.br/noticias/prefeita-delia-reduz-salarios-e-retira-dificil-acesso-de-contratados-as>. Acesso em: fev. 2021.

⁷⁷ Pais fazem abaixo-assinado contra fim de eleição para diretor de escola, 2017. Disponível em: www.campograndenews.com.br/cidades/interior/pais-fazem-abaixo-assinado-contrafim-de-eleicao-para-diretor-de-escola. Acesso em: jan. 2021.

comunidade escolar? Será que vai questionar, por exemplo, a qualidade da merenda (CAMPO GRANDE NEWS, 2017, s/p).

Conforme Nota Pública divulgada no site da Câmara Municipal de Dourados, foi realizada reunião com a participação de vereadores, diretores, Conselhos de diretores das Escolas Municipais, o Simted, o Fórum Municipal de Educação e Comitê de Defesa Popular para tratar do assunto⁷⁸. O tema abordado foi à meta 19, que assegura condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e a consulta pública a comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas. Conforme a referida Nota, os participantes da reunião se mostraram preocupados quanto ao fim das eleições para a escolha de diretores.

Caso o Executivo envie um projeto para acabar com a eleição, o fim desse processo é apontado por nós como um retrocesso, principalmente diante de toda importante trajetória política de construção e participação social da Conae (Conferência Nacional de Educação), como em 2010 e 2014, e da implementação dos planos de educação no país. Reforçamos que a eleição para a direção das escolas é uma política fundamental para a garantia da qualidade da educação. Todas as discussões em torno desta pauta têm caminhado ainda no sentido de ampliar o processo democrático, como as eleições para os Ceims (Centros de Educação Infantil). Em vários municípios esta política tem avançado e Dourados não pode retroceder. Qualquer mudança na educação, portanto, deve ser debatida, garantida por um processo democrático e não unilateral. É preciso avançar na política educacional e também ampliar o debate, por meio de um método participativo sempre com o objetivo de aprimorar a gestão. É importante ressaltar que os processos devem ser melhorados, incentivando a participação nas decisões, que devem envolver toda comunidade escolar. Como encaminhamento, este documento aponta nossa posição: que o processo atual não deve ser suspenso, portanto, demonstra o total apoio as eleições para diretores (as) (NOTA PÚBLICA/CÂMARA MUNICIPAL DE DOURADOS).

Conforme boletim informativo⁷⁹ do Simted, a Prefeitura de Dourados divulgou uma Nota informando que o fim da eleição para direção escolar seria apenas especulação. Mas, o Sindicato lembrou que, em todos os casos em que a Educação foi prejudicada com medidas do atual governo, houve falta de posicionamento por parte da prefeitura sobre o assunto.

As informações desconstruídas deixaram a categoria apreensiva, ainda mais porque a prefeita também não teria ido a público para afirmar que as eleições democráticas para direção escolar seriam mantidas. O Sindicato ainda apontou para a precarização do ensino, a retirada de direitos da noite para o dia, “[...] sem diálogo e de forma truculenta, os projetos de alterações de

⁷⁸ Vereadores que participaram da reunião: Elias Ishy, Daniella Hall, Idenor Machado, Marçal Filho, Madson Valente, Pedro Pepa e Olavo Sul. Disponível em: <https://camaradourados.ms.gov.br/noticia/nota-publica-de-apoio-as-eleicoes-para-diretores-as>. Acesso em: jan.2021.

⁷⁹ “Eleição para direção escolar é uma luta do SIMTED”, 2017. Disponível em: <http://www.simted.org.br/noticias/eleicao-para-direcao-escolar-e-uma-luta-do-simted>. Acesso em: jan.2021.

lei de autoria do executivo seguem para o legislativo e, sem discussão, são aprovados à revelia dos (as) profissionais da Educação” (SIMTED, 2017, s/p).

Após todo um movimento articulado em defesa da permanência da eleição de diretores, o executivo municipal alterou a data da eleição e prorrogou para julho de 2019 o mandato dos diretores e diretores adjuntos das escolas da Reme, conforme redação dada pela Lei nº 4.187, de 28 de junho de 2018 (DOURADOS, 2018).

Em 2019, a gestão municipal alterou novamente a data da eleição para a segunda quinzena do mês de novembro e a posse dos eleitos para o último dia do ano escolar do mesmo ano. Essa Lei ainda prorrogou o mandato dos atuais diretores e diretores adjuntos das escolas da Reme, até a posse dos eleitos, conforme redação dada pela Lei nº 4250, de 03 de abril de 2019 (DOURADOS, 2019).

Desta feita, em 2019, através da Resolução/Semed nº 118, a gestão municipal dispôs sobre as eleições para diretor, diretor adjunto e Conselhos Escolares da Reme (DOURADOS, 2019). Nos mesmos moldes da Resolução n. 45/2015, essa resolução define dois critérios para acesso ao provimento de cargo de diretor escolar: um Plano de trabalho e a eleição pela comunidade.

Tal Resolução também firma que podem votar a comunidade interna: os professores efetivos e convocados, coordenadores pedagógicos, funcionários administrativos; comunidade externa: pais, mães ou responsáveis legais e os alunos a partir de dez anos de idade. A proporção de votos na votação é de: 40% para comunidade interna e 60% para a comunidade externa (30% para pais, mães ou responsáveis e 30% para alunos aptos a votar) (DOURADOS, 2019). O processo eleitoral na Reme ocorreu no dia 20 de novembro em 40 escolas, sendo que em 23 delas além do diretor, também foi eleito diretor adjunto.

Cabe registrar que não há registros no município da participação da comunidade escolar na escolha dos coordenadores dos CEIM, mesmo depois da aprovação da Lei nº 2.49/2002, sendo possível a participação dessa apenas nas reuniões pedagógicas e festas em datas comemorativas nesses CEIMs.

Não que isso não seja importante para o processo de ensino-aprendizagem da criança e autonomia do CEIM, mas é necessária também a participação da comunidade no processo de escolha do diretor/coordenador. Cabe dizer também que o fato da comunidade participar ou não da escolha dos diretores/coordenadores não quer dizer que a escola/Ceim não desenvolva sua proposta pedagógica voltada para a efetivação da gestão democrática como

preconiza as normatizações nacional da educação, já que a eleição por si só não garante a democratização dessa instituição.

É necessário reconhecer também o papel das entidades que defendem a gestão democrática, que lutam contra as discontinuidades das políticas de governo e contra os retrocessos impostos pelo governo, a exemplo o Simted, sindicato atuante na Reme que vem lutando pela democratização e qualificação do ensino desta.

Em síntese, compreende-se que a eleição direta para diretores das escolas é um importante ganho para a gestão democrática. No entanto, a eleição de diretores na Reme não avançou em termos de mecanismo de democratização da gestão escolar, visto que define dois critérios para acesso ao provimento de cargo de diretor escolar: Plano de trabalho e a eleição pela comunidade.

Várias mudanças no processo eleitoral ocorrem desde a criação da Lei nº 2.491/2002, que, tal como foi criada em 2002, contemplava em sua redação pontos que poderiam auxiliar na materialização da gestão democrática na Reme, a saber, a eleição direta pela comunidade escolar e a presença dos CEIM no processo eleitoral.

Na Reme, assim como na REE a forma de acesso ao cargo de diretor e diretor adjunto das escolas se dá por modalidade mista, uma vez que o processo ocorre em mais de uma etapa, primeiro os pré-candidatos tem que elaborar e ser aprovado um plano de trabalho e depois disso é que vão pleitear as eleições. Vale registrar que na Reme, da mesma forma que na REE, também ocorre indicação, dos coordenadores de CEIMs, pelo poder local.

No que se refere à concepção de gestão, tanto as normatizações da REE como a da Reme para o processo de provimento para diretor apresentam características da concepção de gestão gerencial como a competitividade, a flexibilidade, a descentralização, controle de resultados, critérios técnicos de mérito e desempenho, apesar de anunciar como concepção de gestão democrática.

Cabe registrar que mesmo com a participação da comunidade escolar no processo de escolha dos diretores escolares, não quer dizer que esse processo seja totalmente democrático, pois a forma de escolha defendida como condição para a materialização da gestão democrática é a eleição direta, em que a comunidade tem autonomia de escolher seus dirigentes sem que haja algum tipo de pré-seleção como avaliação de competências, cursos de capacitação ou plano de trabalho como requisito para o pleito eleitoral. Assim, tanto na REE como na Reme, a eleição de diretores se constitui em questão secundária, já que se os

candidatos forem eliminados nas etapas anteriores a da eleição, eles nem serão escolhidos pela comunidade escolar.

A gestão municipal, assim como a gestão do governo estadual também apresentou oscilação de partidos políticos. Na Reme desde que foi criada a Lei n° 2.491/2002, que regulamenta o processo de escolha dos diretores escolares, a eleição de diretores não ganhou destaque na agenda da gestão municipal.

Ao aprovar a Lei supramencionada, o município de Dourados despertava para a implantação de um dos mecanismos da gestão democrática na Reme, considerando que, da forma como foi aprovada, tal Lei instituiu a eleição direta nas escolas e nos CEIMs através do voto secreto. No entanto, é possível considerar que a aprovação da Lei n° 2.491/2002, não rompeu com as relações de apadrinhamento, e que ainda permanece a escolha dos coordenadores de CEIMs pelo poder executivo, sendo essa indicação normatizada em Lei.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática desde a promulgação da Constituição Federal de 1988 tem sido tema recorrente de estudos no campo acadêmico. Sob diferentes perspectivas, as pesquisas em educação tem apresentado o processo de formulação, implantação, implementação e avaliação das políticas executada pelos implementadores de política.

É importante ressaltar que o objetivo geral deste estudo foi analisar o PPCDE na normatização da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul e na Rede Municipal de Ensino de Dourados, bem como qual a concepção de gestão educacional apresentam, isso no entretempo 2015-2020.

O problema que norteou a pesquisa se traduziu na seguinte questão: como a normatização educacional da REE de MS e da Reme de Dourados apresenta o PPCDE e qual concepção de gestão educacional apresenta?

Para responder à questão norteadora desta pesquisa apresentou-se como a gestão democrática e a gestão gerencial ganhou enfoque no contexto das políticas públicas, a concepção de gestão democrática e de gestão gerencial segundo autores que estudam, analisam e discutem a temática e como a gestão da educação está posta na normatização educacional brasileira. Assim, foi possível compreender no contexto brasileiro, que durante o período de redemocratização, além da gestão democrática da educação também estava em pauta o modelo de gestão gerencial, que não se assentava/assenta no modelo de gestão estabelecido pela carta magna do país, Constituição Federal de 1988, mas que estava/está posto como exigência do ideário neoliberal para aumentar o capital no mundo globalizado.

A gestão democrática da educação se tornou princípio da Constituição Federal de 1988, sendo reafirmada na legislação subsequente. No que concerne ao provimento para o cargo de dirigente escolar, a primeira normatização brasileira que o apresenta é o PNE 2014-2024, que avançou em questões importantes para a gestão democrática e para a materialização das políticas educacionais ao instituir: o Fórum Nacional de Educação como instância reguladora e organizadora do plano; ao criar o Sistema Nacional de Educação na promoção do princípio de gestão democrática da educação pública; bem como no disciplinamento da gestão pela aprovação de leis específicas de gestão democrática, reafirmando o exposto no tocante à gestão democrática na Constituição Federal de 1988, PNE 2001-2011 e na LDB/1996, conforme apresentado no primeiro capítulo dessa pesquisa.

No entanto, ao apresentar na meta 19 a prova nacional específica para o provimento de cargo de diretor escolar, esse PNE deixa de contribuir com o desenvolvimento da gestão democrática, apresentando uma ressignificação da gestão democrática já que ao propor tal avaliação, utiliza-se de critérios técnicos de mérito, desempenho e aplicação de prova para o provimento de cargo de diretor escolar.

Ao debruçar na apresentação do provimento de dirigentes escolares como mecanismo da gestão educacional, foi necessário apresentar os principais mecanismos de gestão concebidos como essencial para a gestão democrática educacional, além de lançar mão das diferentes formas de provimento ao cargo de direção escolar (Diretor indicado pelos poderes do Estado; Diretor de Carreira, concurso Público para diretor escolar; Indicação através de lista tríplice; modalidade mista), enfatizando a eleição direta de diretores, considerada um dos mecanismos de democratização da educação.

A eleição de diretores escolares, amplamente defendida pelos profissionais da educação, representa um mecanismo da gestão democrática indispensável para o desenvolvimento de uma educação de/com qualidade. Um diretor eleito democraticamente não necessariamente carrega a responsabilidade de atender aos anseios da comunidade escolar, quando existe uma comunidade que participa das ações na escola e faz jus a sua voz e vez.

Diferente de um diretor indicado pelos poderes locais, que certamente acatará os ditames de quem o indicou. Por isso, possibilitar que a comunidade escolar escolha de forma direta os seus dirigentes é um importante passo para a democratização da gestão escolar, porém também é preciso assegurar a participação da comunidade escolar não só nesse, mas em todos os processos decisórios da escola.

Acredita-se que a participação é condição fundante para a organização das instituições escolares e que por meio dela é possível a efetivação da gestão democrática nas instituições de ensino. Assim como os conselhos escolares ou colegiados escolares, o grêmio estudantil, o conselho de classe, APM, a elaboração coletiva do Projeto-Pedagógico, a eleição de diretores, dentre outros, que são importantes espaços de exercício da cidadania e possibilitam a participação da comunidade nas tomadas de decisões na gestão da escola. A participação nas escolas se dá por todos os envolvidos no processo educativo, coordenadores, professores, alunos, pais ou responsáveis, funcionários administrativos e diretores escolares.

Percebe-se que a normatização educacional, no processo de eleição, atrela os conselhos de educação, enquanto mecanismos de democratização, à eleição de diretores, com o dever de participar desse processo de forma ativa. Diante disso, compreende-se que somente a eleição de diretores não pode ser adotada como sinônimo de efetivação da democratização escolar, mas ela é um canal indispensável de participação da comunidade na escolha do dirigente para gestar a escola.

A democratização escolar necessita de instrumentos de gestão, para que possa ser concretizado o exercício democrático. Os principais instrumentos são: participação direta e representativa da comunidade escolar em Conselho Escolares, Grêmio Estudantis, APM, elaboração coletiva do Projeto Pedagógico da escola e na eleição de diretores. Contudo, ao mesmo tempo em que eleição de diretores se constitui em um mecanismo da gestão democrática ela também pode servir à gestão gerencial, bem como os conselhos escolares e a elaboração do PP quando não propicia meios que efetivem a participação da comunidade escolar ou ainda quando os incumbe apenas de parte do processo de escolha e de participação, ao tomar as decisões e atribuir a eles apenas a participação na execução das tarefas.

A participação como mencionado é condição fundamental para a efetivação da gestão democrática, mas contraditoriamente o PNE 2014-2024 propôs na Meta 19, para a efetivação da gestão democrática da educação, associar critérios técnicos de mérito e desempenho com consulta à comunidade escolar e aplicação de prova para o provimento de cargo de diretor escolar, limitando assim a participação da comunidade escolar.

E com isso, surgiu o interesse em compreender como o Plano de Educação e a normatização da REE e da Reme apresentam o PPCDE, após a aprovação desse PNE. Analisar o PPCDE na REE em interseção com a Reme se tornou um tema complexo que exigiu recuperar o percurso histórico da normatização educacional referente ao assunto em âmbito estadual e municipal, para assim ponderar como o PPCDE está ordenada no contexto atual das redes de ensino supracitadas.

Para analisar o PPCDE na REE de Mato Grosso do Sul no período de 2015 a 2020 foram apresentadas as características do referido estado, os principais aspectos da Rede supracitada, historicizando o PPCDE nos Governos sul-mato-grossenses, no âmbito da normatização. Tal feito possibilitou considerar que foi no primeiro mandato do Governo WBM (1983-1986) que a participação da sociedade sul-mato-grossense ganhou materialidade no âmbito das políticas educacionais, por meio de sua política educacional

conhecida como “Educação para a Democracia”, além da tentativa fracassada de implantação de normatização da eleição de diretores por parte do governo através do Decreto n. 3.004/1985.

No Governo Pedrossian (1991-1994) ocorreu de fato a implementação da eleição de diretores no estado de MS, por meio do Decreto n. 5. 868/1991, que instituiu a eleição direta para diretores escolares nas escolas da REE. No segundo mandato de WBM (1995/1998) dois decretos alteraram o processo eleitoral: o Decreto n. 8.273/1995 que instituiu a prova e Decreto n. 9.231/1998, que acrescentou o curso de Capacitação em Gestão Escolar. Já no Governo Zeca (1999-2006), em que se buscou a democratização da educação sul-mato-grossense, houve a regulamentação da eleição de diretores por meio da Lei n. 3.244/2006, que instituiu a eleição direta pela comunidade escolar como etapa única do pleito eleitoral.

No entanto, o Governo Puccinelli (2007-2014) através da Lei n. 3. 479/2007 e do Decreto n. 12.500/2008 transformou a eleição direta de diretores na REE em um processo seletivo com várias etapas: curso de Gestão Escolar; Avaliação de Competências Básicas de dirigente escolar; constituição de Banco Único de Dados, dos habilitados a participar da eleição; elaboração e apresentação de projeto de Gestão, pelos candidatos, à comunidade escolar e eleição.

E o Governo Azambuja (20015-2018) aprofundou tal processo apresentado no Governo Puccinelli. Em seu primeiro mandato, o Governo Azambuja (20015-2018) manteve a realização do Curso Gestão escolar e a Avaliação das Competências Básicas como etapas do processo eletivo; e ainda restringiu a participação de alunos na eleição, ao estabelecer que somente estudantes a partir do oitavo ano poderiam votar. Do início do segundo mandato (2019) até 2020, esse Governo aprovou a Lei n. 5.466/2019, que manteve a Avaliação de Competências Básicas de Dirigente Escolar como uma das etapas do pleito eleitoral, e ainda retirou as escolas de Escolas de Tempo Integral e as escolas Cívico-Militares do processo eleitoral.

Ao analisar a temática da eleição de diretores, percebeu-se que ela é fator preocupante quando se trata de mecanismo de gestão democrática, coexistindo outras formas de escolha do diretor escolar que possibilitam a participação da comunidade, como é o caso que ocorre na REE, que implantou a partir de 1995, segundo mandato do Governo WBM, um processo excludente, que tem como base a meritocracia, direcionando-se para a gestão gerencial, ao mesmo tempo em que possibilita a comunidade escolar participar em segundo plano desse processo.

A pesquisa permitiu considerar que a Avaliação de Competências Básicas normatizada por meio de decreto no Governo WBM e posta em Lei no Governo Puccinelli, em si não evidenciaria uma concepção de gestão gerencial. No entanto, ao secundarizar a participação da comunidade escolar colocando-a em atividades previamente pensada pelo sistema de ensino e limitando a sua autonomia na escolha do diretor escolar demonstraram que a lógica adotada com essa iniciativa reafirma a presença de ideias neoliberais nas políticas públicas da educação iniciada nos de 1990 no Brasil de forma mais aprofundada, com uma concepção de gestão gerencial.

O processo de provimento para o cargo de diretor escolar no período que compreende o recorte temporal desta pesquisa ocorreu em dois momentos, em 2015 e em 2020. No primeiro processo eleitoral os pré-candidatos passaram por uma seleção prévia na escola para decidir quem participaria do curso de gestão escolar ofertado pela SED/MS; ao término do curso, os pré-candidatos que obtivessem conceito satisfatório realizariam uma prova e os que tivessem o mínimo de aproveitamento constituiriam o Banco Único de Dados; em seguida, poderiam elaborar e apresentar à comunidade escolar o seu de Projeto de Gestão; depois disso é que poderiam disputar o pleito eleitoral, sendo escolhido pela comunidade escolar através do voto secreto. Os candidatos escolhidos pela comunidade, após a eleição tomariam posse e assinariam o Termo de Compromisso e posteriormente seriam designados para o exercício da função pelo titular da SED/MS.

No segundo processo de provimento, em 2020, os candidatos realizaram primeiro a prova de conhecimentos específicos; após, os aprovados passaram a constituir o banco reserva de habilitados à função dirigente escolar; logo depois, fizeram uma pré-inscrição, por meio de Sistema Eletrônico de Eleições da Sed/MS, para participar de eleição direta pela comunidade escolar; em seguida, à inscrição e registro das candidaturas individuais ou chapas (diretor e diretor adjunto) com a Comissão Escolar; depois, elaboraram uma Proposta de Gestão Escolar sob a ótica das dimensões pedagógicas, administrativas, financeiras, de recursos humanos, estruturais e de interação do ambiente escolar para ser apresentada à comunidade escolar; e, somente após todas essas etapas, é que os candidatos foram eleitos de forma direta pela comunidade e designados para o exercício da função pelo titular da SED/MS, tomaram posse e assinaram do Termo de Compromisso.

Diferente do primeiro processo, no Governo Azambuja, como também no Governo Puccinelli, em que, o curso de capacitação em gestão escolar era a segunda etapa; no

processo eleitoral de 2020 ele passou a ser a última etapa, sendo realizado após a eleição e assinatura do Termo de Compromisso, deixando de ser um requisito ao pleito eleitoral.

A proporção de votos da comunidade escolar no primeiro processo era de 50% para a comunidade interna e 50% para a comunidade externa. No segundo houve uma diferenciação dos votos, sendo de 50% para os servidores efetivos e 25% dos alunos e 25% dos pais ou responsáveis. Nos dois processos supracitados para a escolha dos dirigentes escolares que ocorreram na REE houve a realização da prova em detrimento da participação da comunidade escolar. Considera-se que isso torna a eleição de diretores na REE um processo excludente que tem como base o modelo de gestão gerencial, ao invés de propiciar o desenvolvimento da gestão democrática da escola, já que a eleição é secundarizada, podendo os candidatos nem chegar a participar dela, se eliminados nas etapas que a antecede.

Para a análise do provimento para o cargo de diretor escolar na Reme apresentou-se os principais aspectos da gestão educacional e a eleição de diretores no município de Dourados, também com especial atenção ao período de 2015 a 2020.

No Governo de Antônio Genelhu Braz Melo (1997-2000), a eleição de diretores era realizada através do voto direto e os diretores poderiam se reeleger sem limite de tempo. Ao assumir a gestão municipal, José Laerte Cecílio Tetila (2001-2008) aprovou a Lei nº 2.491/2002, que regulamenta a eleição direta para diretores escolares na Reme; e a Lei Complementar nº 118, de 31 de dezembro de 2007, que dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração do Profissional da Educação Municipal, e nela consta que as funções de diretor e Vice-diretor serão providas por eleição direta na comunidade escolar.

Na gestão de Murilo Zauith (2013-2016), no tocante a eleição de diretores, o executivo municipal, aprovou a Lei nº 3.816, de 21 de julho de 2014. Essa Lei excluiu os CEIM do processo eleitoral, prorrogou para a primeira quinzena de julho de 2015, os mandatos dos diretores e diretores adjuntos das unidades escolares da Reme, incluindo o mandato dos coordenadores dos CEIM.

Nesse período, o Comed aprovou a Deliberação nº 080/2014, que dispõe sobre a organização e o funcionamento da Educação Básica; foi aprovada também a Lei N.º 3.904, de 23 de junho de 2015, que sancionou o primeiro Plano Municipal de Educação de Dourados/MS, com vigência de 2015 a 2025; e a Lei nº 3.906/2015 que alterou novamente a data da eleição para a segunda quinzena do mês de novembro e a posse dos eleitos no último dia do ano escolar de 2015.

Em 2017, assumiu a gestão do município Délia Razuki (2017- 2020), que teve o início de seu mandato marcado com greve. Os educadores argumentavam que a prefeita não teria apresentado nenhuma proposta de reajuste salarial, apesar de a negociação se arrastar a tempos; e o Simted também questionou a redução de salários e corte de direitos dos profissionais da educação.

Após 63 dias em greve, o Simted anunciou o fim da greve parcial dos servidores da educação. No mesmo ano, 2017, foi aprovada Projeto de Lei Complementar nº 023, relacionado à política salarial dos profissionais do magistério e surgiram especulações de que o poder executivo enviaria à Câmara de Vereadores um projeto para acabar com a eleição de diretores. Após mobilização de pais, alunos, Simted e Vereadores para a permanência da eleição e diretores, a prefeitura lançou nota explicando que o fim da eleição para direção escolar seria apenas especulação. No entanto, em 2018, o executivo municipal aprovou lei alterando a data da eleição e prorrogou o mandato dos diretores e diretores adjuntos das escolas da Reme.

Em 2019, a gestão municipal alterou novamente a data da eleição e ainda prorrogou o mandato dos atuais diretores e diretores adjuntos das escolas da Reme, até a posse dos eleitos, conforme redação dada pela Lei nº 4250/2019. Conforme Resolução/Semed nº 118, dois critérios foram estabelecidos para o provimento para o cargo de diretor escolar, sendo: um Plano de trabalho e a eleição pela comunidade, que compreende a comunidade interna: os professores efetivos e convocados, coordenadores pedagógicos, funcionários administrativos; e a comunidade externa: pais, mães ou responsáveis legais e os alunos a partir de dez anos de idade. Sendo a proporção de votos: 40% para comunidade interna e 60% para a comunidade externa (30% para pais, mães ou responsáveis e 30% para alunos aptos a votar). Diferente da eleição na REE, em que a proporção do voto é de 50% para os servidores efetivos, 25% dos alunos e 25% dos pais ou responsáveis. Dessa feita, a Reme não atende ao exposto na meta 19 do PNE 2014-2024, já que não apresenta como um de seus critérios a aplicação de prova específica no processo de provimento ao cargo de diretor escolar.

Tal porcentagem possibilita maior poder de interferência da comunidade escolar na eleição da Reme do que na da REE, considerando que, além da proporção de votos ser maior, a Reme possui menos etapas em seu processo para o provimento ao cargo de dirigente escolar no período de 2015 a 2020 que se constitui em duas etapas. Já na REE, tal processo passou a conter oito etapas sendo a eleição para diretores a quinta, considerando que o processo de seleção se inicia com a limitação de vagas para os candidatos por escola

para concorrer ao processo. Além disso, em ambas as redes os diretores dos Centros de Educação Infantil são indicados pelas suas secretarias de educação.

Em síntese, conclui-se que na maioria das instituições educacionais, tanto na REE como na Reme, o PPCDE se dá por modalidade mista. Mas também há Diretor indicado pelos poderes do Estado, já que tanto na REE como na Reme os Centros de Educação Infantil são indicados pelas suas Secretarias de Educação; e na REE nas escolas confessionais; nas escolas que ofertam, exclusivamente, educação para as pessoas privadas de liberdade; nas escolas indígenas e o centro estadual de formação de professores indígenas; nas escolas de educação de tempo integral; nas escolas cívico-militares; nos centros de educação profissional; nos centros estaduais de educação de jovens e adultos; nos centros de formação de docentes e de apoio educacional da SED/MS, os diretores são indicados pela SED/MS.

Quanto à concepção de gestão que a normatização das supracitadas Redes apresenta no que concerne ao PPCDE, apesar de anunciar como concepção de gestão a democrática, elas possuem características da gestão gerencial, como a competitividade, controle de resultados, critérios técnicos de mérito e desempenho para a modalidade mista, já que o processo é previamente pensado pelos Governos, sem a participação da comunidade escolar na discussão, tomada de decisão e elaboração dele (apesar de os sindicatos e alguns vereadores reivindicarem tal participação), de modo que a participação da comunidade se dá na eleição que se constitui em etapa secundária, considerando que o candidato pode ser eliminado antes de se chegar a tal eleição, podendo, assim, ser definido o diretor que atuará na escola, sem ter participado dessa eleição. O que mostra que a associação da eleição de diretores a tal avaliação, utiliza-se de critérios técnicos de mérito, desempenho e aplicação de prova para o provimento de cargo de diretor escolar.

No que diz respeito ao Diretor indicado pelos poderes do Estado, este também possui uma concepção de gestão gerencial, já que busca atender aos ditames de quem o indicou buscando colocar em prática as ações previamente pensadas por esse em busca de resultados educacionais.

Importante ressaltar que a normatização nem sempre expressa as propostas dos profissionais da educação, sindicatos e entidades da área. Sendo assim, é cabível ponderar que os que defendem a educação pública de/com qualidade, com uma formação para a cidadania, conforme os anseios da comunidade escolar, nem sempre tem suas vozes ouvidas.

O caminho percorrido na pesquisa permite apontar que foram muitos embates enfrentados pela sociedade civil na elaboração da atual política pública de educação, tanto em âmbito nacional como no estadual (MS) e municipal (Dourados), exemplo disso, são a reivindicação por um processo de eleição direta para diretores, além dos planos de educação que, elaborados democraticamente foram reescritos e aprovados pelo legislativo e executivo, em sua maioria, para atender as demandas do setor produtivo do mercado, sem levar em consideração à risca as reivindicações contidas em tal elaboração, realizada de forma democrática pela sociedade.

A partir do mencionado acima, percebe-se que a eleição de diretores é considerada um mecanismo da gestão democrática da educação, mas a depender de como é apresentado o processo de provimento para o cargo de diretores, ela também pode ser considerado um mecanismo da gestão gerencial, principalmente quando tal processo apresenta como principais critérios a meritocracia, o desempenho e um diretor que atende principalmente aos ditamos do Estado e não aos anseios da comunidade escolar na qual a escola está inserida.

Assim, de acordo com a concepção de gestão democrática da educação e de eleição de diretores apresentadas na literatura educacional utilizada nesse estudo, considera-se impossível associar critérios técnicos de mérito e desempenho e a consulta pública a comunidade escolar (eleição) à gestão democrática da educação, bem como a realização de prova específica no processo de provimento para o cargo de diretores para tanto, conforme requer o PNE 2014-2024, principalmente na normatização que trata desse processo no Governo Azambuja. A Reme não apresenta dentre as etapas do processo de provimento ao cargo de diretor a aplicação da referida prova, apesar dela também ser parte da Meta 19 de seu PME.

Assim, a pesquisa em foco abre caminho para novos questionamentos acerca de como se dá a implementação do processo de provimento para o cargo de diretor escolar nas duas redes *lócus* deste estudo, qual o papel dos sindicatos ou entidades da área da educação e dos conselhos de educação nela.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Mônica. *Colegiado Escolar: espaço de participação da comunidade escolar*. São Paulo, Cortez, 2003.

ABRUCIO, Fernando Luiz; COSTA, Valeriano Mendes Ferreira. *Reforma do Estado e o Contexto Federativo Brasileiro*. Fundação Konrad Adenauer- Stiftung. São Paulo, 1998.

ADRIÃO, T. *Educação e produtividade: a reforma do ensino paulista e a desobrigação do Estado*. São Paulo: Xamã, 2006.

ALMEIDA, Simone de Oliveira. *Eleição para diretores em diadema: entraves e avanços*. 102f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo/SP, 2013.

ALVES, Andréia Vicência Vitor. *Fortalecimento de Conselhos Escolares: propostas e práticas em municípios sul-mato-grossenses*. 2010. 166f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal Da Grande Dourados – UFGD. 2010.

ALVES, Andréia Vicência Vitor. *As Formulações para a Gestão da Educação Básica no Estado de Mato Grosso do Sul em Interseção com as Ações da União (1988-2014)*. 2015b. 285 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Mato grosso do Sul – UFMS. 2015b.

ALVES, Andréia Vicência Vitor; SANTOS, Jonata Cristina dos. Mecanismos da gestão democrática da escola expressos nas normas educacionais brasileiras. *REAE - Revista de Estudos Aplicados em Educação*, v. 4, n. 8, jul./dez. 2019. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_estudos_aplicados/issue/view/286. Acesso em. ago. 2019.

ALVES, Andressa Gomes de Rezende. A gestão da educação na política educacional do estado de Mato Grosso do Sul: análise da proposta de “Educação para o sucesso” (2007-2013). *Anais*. 37ª Reunião Anual da ANPEd, Florianópolis/SC, 2015a. Disponível em: <http://37reuniao.anped.org.br/wp-content/uploads/2015/02/Trabalho-GT05-3886.pdf>. Acesso em: dez. 2020

AQUINO, Líbia Maria Serpa. *Formulação do plano nacional de educação 2014-2024: a gestão democrática da escola na política pública*. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS, 2015.

ARANDA, Flávia Paula Nogueira. *A valorização docente na formulação no Plano Municipal de Educação de Dourados-MS (2015-2025)*. 178f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados/MS, 2018.

ARANDA, Maria Alice de Miranda. *A Constituinte Escolar da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul (1999 a 2001): uma proposta de gestão democrática*. 184 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2004.

BARTHOLOMEI, Maria Elisa Ennes. *Provimento do Cargo de Diretores Escolares, no âmbito do Plano de Ações Articuladas (PAR), na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul (2007-2010)*. 124f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande/MS, 2013.

BASTOS, João Baptista. *Gestão democrática da educação; as praticas administrativas e compartilhadas*. In: BASTOS, João Baptista, (orgs.). *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2005.

BENEVIDES, Maria Victória. *Cidadania e Direitos Humanos. IEA-USP*. Disponível em: www.iea.usp.br/artigos. Acesso em: Ago. 2019.

BIASOTTO, Wilson Valenti; TETILA, José Laerte Cecílio. *O movimento reivindicatório do magistério público estadual de Mato Grosso do Sul: 1978-1988*. Campo Grande: UFMS, 1991.

BOBBIO, Norberto. *O futuro da democracia, uma defesa das regras do jogo*/Norberto Bobbio; tradução de Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. (Pensamento crítico, 63).

BOLLMANN, Maria da Graça Nóbrega. *Reverendo O Plano Nacional De Educação: Proposta Da Sociedade Brasileira*. *Educ. Soc.* [on line], Campinas, v. 31, n. 112, jul.-set. 2010. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302010000300002&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: abr.2019

BOLSON, Hildete da Silva Pereira. *A certificação ocupacional de dirigentes escolares da rede municipal de ensino de Campo Grande – MS: implicações para a gestão escolar (2001-2004)*. 132f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande/MS, 2011.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. *O que é participação*. São Paulo: Brasiliense, 1986.

BORDIGNON, Genuíno. *Gestão da Educação no município: sistema, conselho, plano*. SP: Ed. E. Livraria Instituto Paulo Freire, 2009. 127p.

BORDIGNON, Genuíno. *Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública*. Brasília: MEC/SEB, 2004.61p.

BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília, 1995.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: jun. 2016

BRASIL. Conselhos Escolares: Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha de diretor. In: *Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares*. Brasília: SEB /MEC, 2004a. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>. Acesso: 03 abr. 2020.

BRASIL. Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania. In: *Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares*. Brasília: SEB /MEC, 2004b. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso: 07 abr. 2020.

BRASIL. Constituição Federal (1988). *Emenda Constitucional n.59 de 11 de novembro de 2009*. Brasília, 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc59.htm> Acesso em: 20 jan. 2020.

BRASIL. *Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília/DF, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: nov. 2016.

BRASIL. *Lei n. 10.172, de 9 de janeiro de 2001*. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, Senado, 2001. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm>. Acesso em: nov. 2016.

BRASIL. *Lei 13.005, de 25 de junho de 2014*. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE, e dá outras providências. Brasília/DF: Câmara dos Deputados, 2014. Disponível em: <<http://www.observatoriodopne.org.br/uploads/reference/file/439/documentoreferencia.pdf>>. Acesso em: nov. 2016

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). *Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado*. Brasília, 1995.

BRASIL. Ministério da Educação. *Plano decenal de educação para todos*. - Brasília : MEC, 1993.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria Executiva. *Documento final da CONAE*. Brasília: MEC/CONAE, 2010. Disponível em: http://conae.mec.gov.br/images/stories/pdf/pdf/documentos/documento_final_sl.pdf. Acesso em: mar.2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria Executiva. *Documento-Referência CONAE*. Brasília: MEC/CONAE, 2010. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/conae/documento_referencia.pdf. Acesso em: mar.2020.

BRASIL. Lei n. 13.005, de 25 de julho de 2014. *Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências*. Brasília: Senado, 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm>. Acesso em: 02 nov. 2016.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). *Censo da Educação Básica 2019: notas estatísticas*. Brasília, 2020. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/documents/186968/0/Notas+Estat%C3%ADsticas+-+Censo+da+Educa%C3%A7%C3%A3o+B%C3%A1sica+2019/43bf4c5b-b478-4c5d-ae17-7d55ced4c37d?version=1.0> . Acesso: mar.2020.

CARVALHO, Sebastião Donizete de. *A mediação do conselho de educação de Goiás no processo de eleições de gestores das escolas estaduais de educação básica (2003 a 2010)*. 242 f. Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2012.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Administração gerencial: a nova configuração da gestão da educação na América Latina. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação RBPAAE* – v.24, n.3, p. 389-406, set./dez. 2008.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gerencialismo e Educação: estratégias de controle e regulação da gestão escolar. In: CABRAL NETO, Antônio; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo; FRANÇA, Magna; QUEIROZ, Maria Aparecida de (Org.). *Pontos e contrapontos da política educacional: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais*. Brasília: Líber livro, 2007.

CELLARD, André. A análise documental. In. *A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos*. Tradução de Ana Cristina Nasser. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

CHIZZOTTI, Antônio. *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

CISEKI, Ângela Antunes. Conselho de escola: coletivos instituintes da escola cidadã. In: BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. *Salto para o futuro: constituindo a escola cidadã, projeto político pedagógico*. Brasília, 1998.

COMED. *Deliberação Nº 080 16/06/ 2014*. Disponível em: <http://do.dourados.ms.gov.br/wpcontent/uploads/2014/10/16-10-2014.pdf>. 2014. Acesso: fev. 2021.

CORDEIRO, Noemi Alencar Araripe. *Eleição de diretores: a participação dos segmentos escolares no processo de democratização da gestão escolar*. 176f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza/ CE, 2006.

CRESO, Franco; ALVES, Fátima; BONAMINO, Alicia. Qualidade do ensino fundamental: políticas, suas possibilidades, seus limites. *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 28, n. 100 – Especial, p. 989-1014, out. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1728100.pdf>. Acesso em: jul. 2020.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto. ; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Orgs.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2006, p. 43-60.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. *Revista brasileira de política e gestão da educação*, ANPAE, São Bernardo do Campo, v.18, n. 2, p.163-174, jul./dez. 2002. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/issue/view/1557>. Acesso em: mar.2020.

DALLARI, Dalmo de Abreu. Um breve histórico dos direitos humanos. In: CARVALHO, José Sérgio (Org.) *Educação, cidadania, direitos humanos*. Petrópolis; Vozes, 2004.

DALVA, Gercina. *Gestão democrática: autonomia e participação na Escola Estadual 11 de Agosto Umarizal/RN*. 199f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/RN, 2010.

DOURADO, Luiz Fernandes. *Democratização da escola: eleições de diretores, um caminho?* Dissertação (Mestrado em Educação), Faculdade de Educação da Universidade Federal de Goiás-UFG, Goiânia, 1990.

DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha de dirigentes escolares: política e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Orgs). *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 1998, p. 77-95.

DOURADO, Luiz Fernandes. *Gestão da educação escolar*. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, (Curso técnico de formação para os funcionários da educação. Profucionário; 6), 2006.

DOURADO, Luiz Fernandes. Avaliação do Plano Nacional de Educação 2001-2009: questões estruturais e conjunturais de uma política. *Educação e Sociedade[on line]*, Campinas, v. 31, n. 112, p. 677-705, jul./set. 2010. Disponível em: <https://www.cedes.unicamp.br/publicacoes/educacao/78>. Acesso em: mar. 2020.

DOURADO, Luiz Fernandes. Plano Nacional de Educação como política de estado: antecedentes históricos, avaliação e perspectivas. In. DOURADO, Luiz Fernandes (Org.). *Plano Nacional de Educação (2011-2020): avaliação e perspectivas*. 2 ed. Goiânia: Editora UFG; Belo Horizonte: Auteêntica Editora, 2011. p.17- 59.

DOURADOS. *Lei n° 2. 154, de 25 de setembro de 1997*. Institui o Sistema Oficial de Ensino do Município de Dourados-MS, e dá outras providências, 1997. Disponível em: <http://www.dourados.ms.gov.br/index.php/categoria/leis-ordinarias/page/37/>. Acesso em: outubro 2019.

DOURADOS. *Lei n° 2.156, de 20 de outubro de 1997*. Cria o Conselho Municipal de Educação de Dourados, e dá outras providências. 1997b. Disponível em: <http://www.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2014/09/Lei-n%C2%BA-2156-Cria-o-Conselho-Municipal-de-Educa%C3%A7%C3%A3o-de-Dourados.pdf>. Acesso em: outubro. 2019

DOURADOS. *Lei n° 2.491, de 22 de maio de 2002*. Estabelece normas para a realização de Eleição para Diretores e Diretores-Adjuntos das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino do município de Dourados – MS, 2002. Disponível em: <http://www.dourados.ms.gov.br/index.php/categoria/leis-ordinarias/page/24/>. Acesso em: abril 2019.

DOURADOS. *Lei n° 3097, de 28 de maio de 2008*. Altera dispositivo da Lei n° 2.491, de 22 de maio de 2002- que estabelece normas para a realização de Eleição para Diretores e Diretores Adjuntos das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino do Município de Dourados-MS. Disponível em: <https://do.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2014/09/03-07-2008.pdf>. Acesso em: fev.2021.

DOURADOS. *Lei nº 3166, de 24 de outubro de 2008*. Altera dispositivo da Lei 2.491, de 22 de maio de 2002. 2008. Disponível em: <https://do.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2014/09/28-10-2008.pdf>. Acesso em: abril 2019.

DOURADOS. *Lei nº 3.816, de 21 de julho de 2014*. Altera dispositivo da lei ° 2.491 de maio de 2002 que estabelece normas para a realização de eleição para diretores e diretores adjuntos das unidades escolares da rede municipal de ensino de Dourados-MS. 2014. Disponível em: <<http://do.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2014/08/05-08-2014.pdf>>. Acesso em: abril 2019.

DOURADOS. *Lei nº 3.904, de 15 de junho de 2015*. Aprova o Plano Municipal de Educação – PME e dá outras providências, 2015a. Disponível em: <<http://www.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2015/11/PME-Dourados-2015-Vers%C3%A3o-Final-1.pdf>>. Acesso em: abril 2019.

DOURADOS. *Lei nº 3.906, de 24 de junho de 2015*. Altera dispositivo da Lei nº 2.491, de 22 de maio de 2002 que estabelece normas para a realização de Eleição para Diretores e Diretores Adjuntos das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino do Município de Dourados-MS, 2015b. Disponível em: <http://do.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2015/06/30-06-2015.pdf>. Acesso em: abril 2019.

DOURADOS. *Lei Complementar nº 118, de 31 de dezembro de 2007*. Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração do Profissional da Educação Municipal de Dourados - MS e dá outras providências, 2007. Disponível em: https://www.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2014/09/LC-118_2007-PCCR-dos-Profissional-da-Educa%C3%A7%C3%A3o-Municipal-de-Dourados-Tabelas-de-2014-atualizadas.pdf. Acesso em: jan. 2021.

DOURADOS. *Resolução SEMED nº 45/2015 de 10/11/2015*. Dispõe sobre as Eleições para diretor/a, diretor/a adjunto/a e Conselhos Escolares da Rede Municipal de ensino, e dá outras providências. 2015c. Disponível em: <<http://do.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2015/09/15-09-2015.pdf>>. Acesso em: abril 2019

DOURADOS. *Lei nº 4.187 de 28 de junho de 2018*. Altera dispositivo da lei ° 2.491 de maio de 2002 que estabelece normas para a realização de eleição para diretores e diretores adjuntos das unidades escolares da rede municipal de ensino de Dourados-MS”. 2018b. Disponível em: <<http://do.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2018/07/23-07-2018.pdf>>. Acesso em: abril 2019.

DOURADOS. *Lei nº 4250, de 03 de abril de 2019*. Altera dispositivo da lei ° 2.491 de maio de 2002 que estabelece normas para a realização de eleição para diretores e diretores adjuntos das unidades escolares da rede municipal de ensino de Dourados-MS”. 2019. Disponível em: <<http://do.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2014/08/05-08-2014.pdf>>. Acesso em: abril 2019.

DOURADOS. Prefeitura. 2020. <http://www.dourados.ms.gov.br/index.php/cidade-de-dourados/>. Acesso em: maio 2020.

DUARTE, Marisa Ribeiro Teixeira; SANTOS, Maria Rosimary Soares dos. Planejamento e participação: os eventos nacionais na área da educação após a Constituição de 1988. *Educação* (Porto Alegre, impresso), v. 37, n. 2, p. 167-179, maio- ago. 2014. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/16341/11676>. Acesso em: ago 2019.

ESCOSTEGUY, Silvana Maria Ramos. *O Processo de Escolha de Dirigentes Escolares e Seus Reflexos na Gestão Municipal de Novo Hamburgo/RS (2001-2009)*. 172f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade do Vale do Rio do Sinos - UNISINOS. São Leopoldo/RS, 2011.

FALCÃO, Mary Sylvia Miguel. *A gestão democrática dos recursos financeiros nas escolas do município de Dourados (MS) 2005-2008*. 350f. (Doutorado em Educação)- Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

FEIGES, Maria Madselva Ferreira. *Eleição de diretores no Paraná: uma análise dos planos de ação na gestão das escolas estaduais de Curitiba – triênio 2012-2014*. 204f. Tese (Doutorado em educação) - Universidade federal do Paraná, Curitiba/PR, 2013.

FERREIRA JUNIOR, Amarílio. Movimento de professores e transição democrática em Mato Grosso do Sul (1979-1985). Revista *HISTEDBR* On-line, Campinas, SP, v. 9, n. 33, p. 64–77, 2012. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8639554>. Acesso em: 22 jan. 2021.

FERNANDES, Francisco das Chagas. Conferência Nacional de Educação (CONAE) e o Plano Nacional de Educação (PNE). Entrevista. *Educação e Sociedade*. Campinas, v.31, n°112, p. 1031-1058, jul –set, 2010. Disponível em: <https://www.cedes.unicamp.br/publicacoes/educacao/78>. Acesso em: mar. 2020.

FERNANDES, Maria Dilnéia Espíndola. Política Educacional. A Gestão democrática na Rede Estadual de Ensino em Mato Grosso do Sul (1991-1994) *Intermeio* Revista do Mestrado em Educação. UFMS, v.3, n.5, 1997, p. 65- 73. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/intm/issue/archive>. Acesso em: jun. 2020.

FREITAS, Dirce Nei Teixeira de. Avaliação e Gestão Democrática na regulação da Educação Básica Brasileira: uma relação a avaliar. *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 28, n. 99, p. 501-521, maio/ago. 2007.

GADOTTI, Moacir. Projeto Político-Pedagógico da Escola Cidadã. In. *Salto para o Futuro: Construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico/ Secretaria de Educação a Distância*. Brasília: Ministério da Educação e do Desporto, SEED, 1998.96 p.

GALVÃO, Simone do Valle. *Gestão Democrática e Região dos Lagos (RJ): dois planos municipais de educação*. Rio de Janeiro, 2018. Dissertação (Mestrado em Educação) – universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

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

GOHN, Maria da Glória. *Conselhos gestores e participação sociopolítica*. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2011, 128 p.

GONÇALVES, Amanda. *Provimento de cargo de diretores de escolas públicas de ensino fundamental*. 108f. Dissertação (Mestrado em Educação)- Universidade Federal de São Carlos. São Carlos/SP, 2019.

MIRANDA, Marília Gouvea de. O neoliberalismo como ofensiva neoconservadora à educação brasileira. *Inter-ação*, Goiânia, v.45, n.1, p. 1- 15, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/interacao/article/view/62691/34786>. Acesso em: mar. 2021.

GUEDES, Maria Gorete Rodrigues Cardoso. *Democracia e eleição de dirigentes escolares no sistema municipal de ensino de Belém: análises e perspectivas*. 214f. Dissertação (Mestrado em Educação)- Universidade Federal do Pará, Belém/PA, 2007.

HASCKEL, Selita. *Gestão democrática na educação infantil: a eleição para diretor de creche*. 177f. Dissertação (Mestrado em Educação)- Universidade Federal de Santa Catarina/SC, 2005.

HABERMAS, J. Três modelos normativos de democracia. *Lua Nova*, São Paulo, CEDEC, n.36, 1995, p. 39-54.

IANNI, Octavio. Globalização e diversidade. In: *A era do Globalismo*. 3.ed. Rio de Janeiro. Civilização brasileira, 1997.p.7-35.

IANNI, Octavio. Globalização: Novo paradigma das ciências sociais. *Estudos Avançados*. V.08, n.21, 1994, p. 147-163. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/eav/article/view/9666>. Acesso em: mar. 2020.

IANNI, Octavio. *Teorias da Globalização*. 9.ed. Rio de Janeiro: Editora Civilização, 2001.

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Disponível em: <https://inepdata.inep.gov.br/analytics/saw.dll?Portal&PortalPath=%2Fshared%2FCenso%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20B%C3%A1sica%2FSitua%C3%A7%C3%A3o%20do%20Aluno%2FInfogr%C3%A1fico%2FPain%C3%A9is%2FEscola>. Acesso: maio 2020.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola*. 5 ed. (revista e ampliada)- Goiânia; Editora Alternativa, 2004.p, 95-146.

LIBANELO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBANELO, José Carlos; Políticas educacionais neoliberais e escola: uma qualidade de educação restrita e restritiva. In: LIBANELO, José Carlos; FREITAS, Raquel A. Marra da Madeira (orgs). *Políticas educacionais neoliberais e escola pública: uma qualidade restrita de educação escolar*, Goiânia/Goiás, Editora Espaço Acadêmico, 2018, p. 44- 87.

LIMA, Antonio Bosco de; PRADO, Jeovandir Campus do; SHIMAMOTO, Simone Vieira de Melo. *Gestão Democrática, Gestão Gerencial e Gestão Compartilhada: novos nomes velhos rumos*. 2011. Trabalho apresentado no 25º Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação e 2º Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0069.pdf> . Acesso em: fev. 2021.

LIMA, Franciele Ribeiro. *Política e gestão do processo alfabetizador na relação PAR/PNAIC em Dourados, MS: qual qualidade?* 152f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados/MS, 2016.

LIMA, Licínio. A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária? *Educ. Soc.*, Campinas, v. 35, nº. 129, out.-dez. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/es/v35n129/0101-7330-es-35-129-01067.pdf>. Acesso: mar. 2021.

LOPES, Paulo Roberto Cuervo. Democracia e Escola – Lições dos Eleitores de Diretores das Redes Públicas de Ensino. *Anais*. 23ª Reunião Anual da ANPEd, Caxambu, MG, 2000. Disponível em: <http://23reuniao.anped.org.br/textos/0511t.PDF>. Acesso em: dez. 2020.

LUCK, Heloisa. *A gestão participativa na escola*. 11ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

MARTINS, Ângela Maria (Org.) (2011) *Estado da Arte: gestão, autonomia escolar e órgãos colegiados (2000-2008)*. Brasília: Liber Livro, 2011.

MARTINS, Ângela Maria; SILVA, Vandrê Gomes da. O estado da arte sobre gestão, autonomia escolar e órgãos colegiados: uma visão geral In: MARTINS, Ângela Maria (Org.) *Estado da Arte: gestão, autonomia escolar e órgãos colegiados (2000-2008)*. Brasília: Liber Livro, 2011, p.49-72.

MATA, Orita de Souza Medrado da. *Eleições para diretores escolares estaduais na grande Goiânia*. 200f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica de Goiás, Goiânia/GO, 2008.

MATO GROSSO DO SUL. Decreto n.3.004, de 03 de maio de 1985. Dispõe sobre a escolha, mediante eleição direta, de Diretores e Diretores-Adjuntos das unidades escolares da Rede Estadual de Ensino e dá outras providências. Campo Grande: Secretaria de Estado de Educação, 1985. Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO1563_06_05_1985. Acesso em: dez. 2020

MATO GROSSO DO SUL. Decreto n.3.018 de 21 de maio de 1985. Revoga o Decreto n.3.004, de 03 de maio de 1985. Campo Grande: Secretaria de Estado de Educação, 1985. Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO1575_22_05_1985. Acesso em: dez. 2020.

MATO GROSSO DO SUL. *Decreto n. 5.868, de 17 de abril de 1991*. Dispõe sobre a estrutura básica das unidades escolares da Rede Estadual de Ensino e dá outras providências.. Campo Grande: Secretaria de Estado de Educação, 1991. Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO3033_18_04_1991. Acesso em. dez. 2020.

MATO GROSSO DO SUL. *Decreto n. 7.227, de 26 de maio de 1993*. Altera dispositivos do Decreto nº 5.868, de 17 de abril de 1991, e dá outras providências. Campo Grande: Secretaria de Estado de Educação, 1993. Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO3552_27_05_1993. Acesso em.jul.2020

MATO GROSSO DO SUL. *Decreto n. 8.273, de 7 de junho de 1995*. Altera a redação do Decreto nº 5.868, de 17 de abril de 1991, e dá outras providências. Campo Grande: Secretaria de Estado de Educação, 1995. Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO4052_08_06_1995. Acesso em. jul.2020.

MATO GROSSO DO SUL. *Decreto n. 9. 231 de 6 de novembro de 1998*. Dispõe sobre a estrutura das unidades escolares da Rede Estadual de Ensino, e dá outras providências Campo Grande- MS: Secretaria de Estado de Educação, 1998. Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO4892_09_11_1998. Acesso em. jul. 2020.

MATO GROSSO DO SUL. *Decreto nº 10.521, de 23 de outubro de 2001*. Dispõe sobre a estrutura das unidades escolares da Rede Estadual de Ensino, e dá outras providências Campo Grande- MS: Secretaria de Estado de Educação, 2001. Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO5619_24_10_2001. Acesso em. fev. 2021.

MATO GROSSO DO SUL. *Decreto n. 12.358, de 2 de julho de 2007*. Institui a Avaliação de Desempenho Escolar externa no âmbito da Rede Estadual de Ensino. Campo Grande: Secretaria de Estado de Educação, 2007. Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO7000_03_07_2007. Acesso em. jul. 2020.

MATO GROSSO DO SUL. *Decreto n.º 12.500, de 24 de janeiro de 2008*. Dispõe sobre a estrutura das unidades escolares da rede estadual de ensino e dá outras providências. Campo Grande, MS, 2008. Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO7140_25_01_2008. Acesso em. fev. 2021.

MATO GROSSO DO SUL. *Decreto n. 13.770, de 19 de setembro de 2013*. Dispõe sobre a estrutura de funcionamento das unidades escolares da Rede Estadual de Ensino e dá outras providências. Campo Grande: Secretaria de Estado de Educação, 2013. Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO8520_20_09_2013. Acesso em: jul. 2020.

MATO GROSSO DO SUL. *Decreto n. 14.231, de 16 de julho de 2015*. Dispõe sobre a prorrogação do mandato dos atuais diretores e diretores-adjuntos das unidades escolares da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul, e altera e acrescenta dispositivos ao Decreto nº 13.770, de 19 de setembro de 2013. Campo Grande: Secretaria de Estado de Educação, 2015. Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO8964_17_07_2015. Acesso em: jul. 2020.

MATO GROSSO DO SUL. *Decreto n. 14.630, de 19 de dezembro de 2016*. Altera a redação e acrescenta dispositivos ao Decreto Estadual nº 13.770, de 19 de setembro de 2013. Campo Grande: Secretaria de Estado de Educação, 2016. Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO9312_22_12_2016. Acesso em: jul. 2020.

MATO GROSSO DO SUL. *Lei Complementar nº 087, de 31 de janeiro de 2000*. Dispõe sobre o Estatuto dos Profissionais da Educação Básica do Estado de Mato Grosso do Sul e dá outras providências. Campo Grande- MS: Secretaria de Estado de Educação, 2000. Disponível em: <http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/66ecc3cfb53d53ff04256b140049444b/cc3aad25c09897f804256c0000561af3?OpenDocument>. Acesso em: jul. 2020.

MATO GROSSO DO SUL. *Lei Complementar n. 239, de 29 de setembro de 2017*. Altera a redação e acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 87, de 31 de janeiro de 2000, e dá outras providências. Campo Grande- MS: Secretaria de Estado de Educação, 2017. Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO9504_29_09_2017. Acesso em: jul. 2020.

MATO GROSSO DO SUL. *Lei n. 1.460, de 17 de dezembro de 1993*. Dispõe sobre o Conselho Estadual de Educação - CEE/MS, e dá outras providências. Campo Grande- MS: Secretaria de Estado de Educação, 1993. Disponível em: <http://www.cee.ms.gov.br/wp-content/uploads/2015/08/lei-n%C2%BA-1.460-1993.pdf>. Acesso em: jul. 2020.

MATO GROSSO DO SUL. *Lei n. 2.787, de 24 de dezembro de 2003*. Dispõe sobre o Sistema Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul e dá outras providências. Campo Grande- MS: Secretaria de Estado de Educação, 2003a. Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO6153_29_12_2003. Acesso em: jul. 2020.

MATO GROSSO DO SUL. *Lei n. 2.791, de 30 de dezembro de 2003*. Aprova o Plano Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul e dá outras providências. Campo Grande- MS: Secretaria de Estado de Educação, 2003b. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pee/pee_ms_lei.pdf. Acesso em: jul. 2020.

MATO GROSSO DO SUL. *Lei n. 3.244, de 6 de julho de 2006*. Dispõe sobre a eleição de diretores, diretores adjuntos E do colegiado escolar da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul e dá outras providências. Campo Grande- MS: Secretaria de Estado de

Educação, 2006. Disponível em:

https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO6762_07_07_2006. Acesso em: jul. 2020.

MATO GROSSO DO SUL. *Lei n. 3.479, de 20 de dezembro de 2007*. Dispõe sobre o processo eletivo de dirigentes escolares da rede estadual de ensino, dá nova redação a dispositivo da Lei nº 3.244, de 6 de junho de 2006, e dá outras providências. Campo Grande: Secretaria de Estado de Educação, 2007. Disponível em:

https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO7118_21_12_2007. Acesso em: jul. 2020.

MATO GROSSO DO SUL. *Lei n. 4.038, de 6 de junho de 2011*. Dá nova redação aos § 1º e 2º do art. 1º e aos arts. 6º e 7º da Lei nº 3.479, de 20 de dezembro de 2007, que dispõe sobre o processo eletivo de dirigentes escolares da Rede Estadual de Ensino. Campo Grande: Secretaria de Estado de Educação, 2011. Disponível em:

https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO7965_07_06_2011. Acesso em: jul. 2020.

MATO GROSSO DO SUL. *Lei n. 4.621, de 22 de dezembro de 2014*. Aprova o Plano Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul e dá outras providências. 2014. Disponível em: <http://www.sed.ms.gov.br/wp-content/uploads/2015/05/pee-ms-2014.pdf>. Acesso em: mar. 2018. Acesso em: mar. 2020.

MATO GROSSO DO SUL. *Lei n. 5.466, de 18 de dezembro de 2019*. Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino e Aprendizagem, sobre o processo de seleção dos dirigentes escolares e dos membros do Colegiado Escolar, no âmbito da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul, e dá outras providências. 2019. Disponível em:

https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO10054_19_12_2019

MATO GROSSO DO SUL. *Proposta de educação do Governo Popular de Mato Grosso do Sul-1999/2002*, 1999.

MATO GROSSO DO SUL. *Resolução/SED n. 2.148, de 28 de janeiro de 2008*. Dispõe sobre o processo eletivo de dirigentes escolares da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul e dá outras providências. Campo Grande- MS: Secretaria de Estado de Educação, 2008. Disponível em:

https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO7142_29_01_2008. Acesso em: jul. 2020.

MELLO, Eloisa Helena. *Gestão democrática: escolha de diretores em Ponta Grossa, políticas públicas e participação*. 158f. Dissertação (Mestrado em Educação)- Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba/PR, 2014.

MENDONÇA. Erasto Fortes. *A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira*. 329f. Tese (Doutorado em Educação)- Universidade Estadual de Campinas- UNICAMP, Campinas/SP, 2000.

MENDONÇA, Erasto Fortes. A gestão democrática nos sistemas de ensino brasileiros: a intenção e o gesto. *Anais*. 23ª Reunião Anual da ANPEd, Caxambu, MG, 2000. Disponível em: <http://23reuniao.anped.org.br/textos/0521t.PDF>. Acesso em: dez. 2020.

MIDIAMAX. *Projeto gera reclamações ao excluir convocados e escolas integrais de eleição*, 2019. Disponível em: <https://www.midiamax.com.br/cotidiano/2019/projeto-de-eleicao-para-diretores-exclui-convocados-e-escolas-integrais-e-gera-reclamacoes>. Acesso em: jan.2021.

MIDIAMAX. *Sindicatos de MS reclamam de prova para candidatos a diretores de escolas estaduais*. Disponível em: <https://www.midiamax.com.br/geral/2011/sindicatos-de-ms-reclamam-de-prova-para-candidatos-a-diretores-de-escolas-estaduais>. Acesso em: jan.2021.

MONTIEL, Larissa Wayhs Trein. *A tessitura do direito à educação em Mato Grosso do Sul: um estudo da trajetória do Plano Estadual de Educação (1983-2003)*. 257f. Dissertação (Mestrado em Educação)-. Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados/ MS, 2010.

MORAES, Lucyana Martins de. *A eleição para diretores em Aparecida de Goiânia e gestão democrática: desdobramentos na gestão da escola*. 155f. Dissertação (Mestrado em Educação)- Universidade Federal de Goiás, Goiânia/GO, 2016.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. Administração e participação: reflexões para a educação. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 29, n. 2, p. 369-373, jul./dez. 2003. Disponível em: www.scielo.br/. Acesso em: Ag. 2017.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. As políticas educacionais no governo Lula: rupturas e permanências. *RBPAE* – v.25, n.2, p. 197-209, mai./ago. 2009. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/issue/view/1329/showToc>. Acesso em: mar.2020.

OLIVEIRA, Lindamir Cardoso Vieira; ALVES, Maria Leila. A escolha de dirigentes escolares como instituinte da gestão democrática: caminhos e descaminhos. *Anais*. 25ª Reunião Anual da ANPEd, Caxambu, MG, 2002. Disponível em: <http://25reuniao.anped.org.br/tp25.htm#gt5>. Acesso em: dez. 2020.

O PROGRESSO. *Elias Ishi questiona eleição para diretor*. Disponível em: <https://www.progresso.com.br/noticias/elias-ishi-questiona-eleicao-para-diretor/156921/>. Acesso em: jan.2021.

PACHECO, Neiva Maria da Rosa. *Gestão democrática e relação escola-comunidade: um estudo sobre a experiência do Morro da Cruz, Florianópolis, SC*. 220f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos- UNISINOS. São Leopoldo/RS, 2007.

PADILHA, Paulo Roberto. Diretores escolares e gestão democrática da escola. In: BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. *Salto para o futuro: constituindo a escola cidadã, projeto político pedagógico*. Brasília, 1998, p.67-78.

PALÚ, Janete; SOUZA, Ângelo Ricardo de. “Novas” formas e modelos de governança e a gestão da educação e da escola: materializações, tendências e direcionamentos evidenciados nas teses de pesquisadores (as) brasileiros (as). *Revista de Estudos Teóricos y*

Epistemológicos em Política Educativa, v. 6, e2117373, p. 1-25, 2021. Disponível em: <https://www.revistas2.uepg.br/index.php/retepe>. Acesso em: mar. 2021.

PALUMBO, Dennis. A abordagem de política pública para o desenvolvimento político na América. In: SOUZA, Eda C. B. Machado de (Org.). *A avaliação e a formulação de políticas públicas em educação: leituras complementares*. Brasília: MEC/UnB, 1998. p. 35-62.

PARO, Vitor. Henrique. Eleição de Diretores de Escolas Públicas: Avanços e Limites da Prática. *R. bras. Est. pedag.*, Brasília, v.77, n.186, p. 376-395, maio/ago. 1996. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/documents/186968/489316/Revista+Brasileira+de+Estudos+Pedag%C3%B3gicos+%28RBEP%29+-+Num+186/4a0c13ce-8f4c-4e54-a02a-7f276ab538b0?version=1.2>. Acesso em. mar. 2020.

PARO, Vitor. Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Editora Ática, 1997.

PARO, Vitor. Henrique. *Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia*. 2 ed. São Paulo: Xamã, 2003.

PARO, Vitor. Henrique. A administração escolar e qualidade de ensino: o que os pais ou responsáveis tem a ver com isso? In: BASTOS, J. B. (Org.). *Gestão democrática*. 4 ed. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2005.

PARO, Vitor. Henrique. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. In: MINTO, C. A; OLIVEIRA, R. P. De; ADRIÃO, T. (Orgs.). *Gestão Financiamento e Direito à Educação: análise da LDB e da Constituição Federal*. São Paulo: Xamã, 2007.

PAZETO, Antonio Elizio; WILTMANN, Lauro Carlos. Gestão da escola. In: WITTMANN, Lauro Carlos.; GRACINDO, Regina Vinhaes (Orgs.). *Política e gestão da educação (1991 a 1997)*. Brasília: ANPAE; MEC/Inep/Comped, 2001. (Série Estado do Conhecimento, n. 5). Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/comped/publicacoes/>>. Acesso em: 29 fev. 2020.

PEIXOTO, Edson Maciel. A eleição direta como etapa única de provimento ao cargo de diretor escolar: dos ideais na redemocratização do Brasil às ideias proclamadas no plano nacional de educação 2011-2020. *Anais*. 36ª Reunião Anual da ANPEd, Goiânia / GO, 2013. Disponível em: http://35reuniao.anped.org.br/images/stories/trabalhos/GT05%20Trabalhos/GT05-1996_int.pdf. Acesso em: dez. 2020.

PEREIRA, Lucenil da Rocha. *Eleição direta para diretor escolar: desafio à democratização da gestão*. 161f. Dissertação (Mestrado em Educação)- Universidade Federal do Pará. Belém/PA, 2012.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. *A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle*. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. (Cadernos MARE da reforma do estado; v. 1).

PERONI, Vera Maria Vidal. A centralização/descentralização da política educacional nos anos 90 no contexto da proposta de Reforma do Estado no Brasil. *Intermeio- Revista do Mestrado em Educação – UFMS*, 1997, vol. 3, n.6. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/intm/issue/view/215> Acesso em: jan. 2020.

PERONI, Vera Maria Vidal. O estado brasileiro e a política educacional dos anos 90. 23^a *Reunião Anual da Anped*. 2000. Disponível em: <https://www.anped.org.br/biblioteca/item/o-estado-brasileiro-e-politica-educacional-dos-anos-90>. Acesso em: fev. 2021.

PERONI, Vera Maria Vidal. *Política Educacional e o papel do Estado nos anos de 1990*. São Paulo: Xamã, 2003.

PERONI, Vera Maria Vidal. A gestão democrática da educação em tempos de parceria entre o público e o privado. *Pro-Posições* [online]. 2012, vol.23, n.2, pp.19-31. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-73072012000200003> Acesso em: jan. 2020.

POTT, Francielle Priscyla. *Avaliação e gestão da alfabetização: usos da Provinha Brasil no município de Dourados- MS*. 161f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados/MS, 2013.

PRZYLEPA, Mariclei. *Concepção de Currículo e participação nas políticas curriculares para o município de Dourados (1977-2004): avanços e fragilidades*. 150f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados/MS, 2013.

REZENDE, Flávio da Cunha. *A Nova Gestão Pública e Transformações Recentes na Administração Pública Paulista*. São Paulo. 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, Milton. A aceleração contemporânea: tempo mundo e espaço mundo, conferência de abertura do Encontro Internacional *O novo mapa ao mundo*, Departamento de Geografia, Universidade de São Paulo, 1 de set. 1992. Localización: Boletín Geográfico, ISSN 0326-1735, ISSN-e 2313-903X, Nº. 19, 1993 (Ejemplar dedicado a: Boletín Geográfico), p. 01-10.

SANTOS, Aline Bettiolo dos. *Socialização da participação política e do poder na eleição de diretores escolares: aparência versus essência na gestão democrática da escola pública*. 138f. Dissertação (Mestrado em Educação)- Universidade do Oeste de Santa Catarina. Joaçaba/SC, 2018b.

SANTOS, Isabela Macena dos. *Da indicação à eleição de gestores escolares em municípios Alagoanos: ares de rupturas ou de permanência?*. Dissertação (Mestrado em Educação). 126f. Universidade Federal de Alagoas, Maceió/AL, 2016.

SANTOS, Jonata Cristina dos; ALVES, Andréia Vicência Vitor. Mecanismos da gestão democrática no contexto escolar. *Anais. IX JNE & VII CNCS – Formação de Professores, Identidade Profissional e Processos de Ensino/Aprendizagem de Conceitos*, Naviraí/MS, p.231-241. 2017a.

SANTOS, Jonata Cristina dos; ALVES, Andréia Vicência Vitor. A gestão educacional no Plano Nacional de Educação. *Horizontes – Revista de Educação*, Dourados-MS, v. 5, n. 10, p. 23-35, jul./dez. 2017b. Disponível em: <https://ojs.ufgd.edu.br/index.php/horizontes>. Acesso em: fev.2018.

SANTOS, Jonata Cristina dos; ALVES, Andréia Vicência Vitor. Estado do conhecimento sobre a direção escolar no estado do Mato Grosso do Sul. *Anais. IV Congresso de Educação da Grande Dourados FAED/UF GD*, Dourados/MS, p.509-516, 2018. Disponível em: <https://congressoeducacaof.wixsite.com/ufgd>. Acesso em: dez. 2018.

SANTOS, José Everaldo dos. *A eleição de diretores em Pernambuco: entre a indução democrática e a autonomia da comunidade escolar*. 112f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Pernambuco. Recife/PE, 2009.

SANTOS, Leonardo Moraes dos. *O provimento ao cargo de direção escolar e suas implicações nos processos de gestão democrática da escola pública*. 138 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal da Bahia. Salvador/BA 2018a.

SANTOS, Leonardo Moraes dos; BOTLER, Alice Miriam Happ. Eleição de gestores escolares em Pernambuco: autonomia da comunidade escolar ou indução democrática. *Anais. 35ª Reunião Anual da ANPEd*, Porto de Galinhas - PE, 2012. Disponível em: http://35reuniao.anped.org.br/images/stories/trabalhos/GT05%20Trabalhos/GT05-1996_int.pdf. Acesso em: dez. 2020.

SANTOS, Pablo Silva Machado Bispo dos. *Guia Prático da Política Educacional no Brasil: Ações, Planos, Programas, Impactos*. São Paulo/SP: CENGAGE Learning, 2ª Edição, 2012.

SANTOS, Roneide Braga. *As eleições para diretores da Rede Estadual De Educação: Uma Análise do processo no município de Anápolis em 2011*. 126f. Dissertação (Mestrado em Educação)- Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Goiânia/GO, 2014.

SAVIANI, Dermeval. Sistemas de Ensino e Planos de Educação: o âmbito dos municípios. *Educação & Sociedade*, ano XX, nº 69, 1999. Disponível em : <http://www.scielo.br/pdf/es/v20n69/a06v2069.pdf>. Acesso: jan. 2020.

SAVIANI, Dermeval. O Plano de Desenvolvimento da Educação: Análise do projeto do MEC. *Educação & Sociedade*, Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 1231-1255, out. 2007. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso: fev. 2020.

SCAFF, E. A. S. O modelo gerencial de gestão pública e sua aplicação na educação brasileira. In: LIMA, Paulo Gomes; FURTADO, Alessandra Cristina. *Educação brasileira: interfaces e solicitações recorrentes*. Dourados, MS: UFGD, 2011.

SCHNECKENGER, Marisa. *O princípio democrático na atuação do diretor de escola*. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Campinas. Campinas/SP, 2005.

SCHOFFEN, Leocádia Inês. *Historicizando a (des) construção da gestão democrática em São Leopoldo: um olhar sobre o papel do CEPROL- Sindicato, do Executivo Municipal e*

das direções de escola. 194f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade do Vale do Rio do Sinos - UNISINOS. São Leopoldo/RS, 2006.

SILVA, Marcelo Soares Pereira da. Escolha de dirigentes escolares em minas gerais: trajetória histórica, impasses e perspectivas. *Anais. 23ª Reunião Anual da ANPEd*, Caxambu, MG, 2000. Disponível em: <http://23reuniao.anped.org.br/textos/0502p.PDF>. Acesso em: dez. 2020.

SILVA, Nilson Francisco da. *O Plano Municipal de Educação de Dourados, MS (2015-2025): desafios e perspectivas à implementação da gestão democrática da educação*. 136f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados/MS, 2019.

SILVA, Nilson Robson Guedes. Reeleição de diretores: continuidade, continuísmo ou falta de opção? *Anais. 25ª Reunião Anual da ANPEd*, Caxambu, MG, 2002. Disponível em: <http://25reuniao.anped.org.br/tp25.htm#gt5>. Acesso em: dez. 2020.

SILVA, Robson Guedes da; RODRIGUES, Ana Flor Fernandes; FERNANDES, Diogo Pedro da Silva; ALVES, Karina Mirian da Cruz Valença. . Neoliberalismo e educação: nota de uma racionalidade excludente. *Inter-ação*, Goiânia, v.45, n.1, p. 123- 133, jan./abr. 2020. Disponível em:<http://dx.doi.org/10.5216/ia.v45i1.61160>..Acesso em: mar. 2021

SIMTED. Sindicato Municipal dos Trabalhadores em Educação de Dourados. *Informe das Eleições de Diretores das Escolas Municipais*, 2015. Disponível em: <http://www.simted.org.br/noticias/informe-das-eleicoes-de-diretores-das-escolas-municipais>. Acesso em: jan.2021.

SOUZA, Alessandra Domingos de. *Atuação do Conselho Municipal de Educação de Dourados-MS na garantia do direito à educação infantil*. 155f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados/MS, 2019.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Os caminhos da produção científica sobre a gestão escolar no Brasil. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. v. 22, n. 1, p. 13-40, jan-jun/2006a. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/issue/view/1246/showToc>. Acesso em: 2018.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. *Perfil da Gestão da Escola no Brasil*. 336f. Tese (Doutorado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-PUC/SP, 2006b.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123-140, dez. 2009. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/edur/v25n03/v25n03a07.pdf>. Acesso em: 2019.

SOUZA, Ângelo Ricardo de; PIRES. Pierre André Garcia. As leis de gestão democrática da Educação nos estados brasileiros. *Educar em Revista*, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 65-87, mar./abr. 2018. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/educar/issue/view/2434/showToc> Acesso em: jul.2019.

SOUZA, Dalgisa dos Santos Brito de. *Eleição de diretores escolares no município de São Carlos: propostas e polêmicas*. 185f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de São Carlos-UFSCar, São Carlos/SP, 2005.

SOUZA, Luiz Carlos Albuquerque de. *Processo de seleção de diretores de escola pública do sistema municipal de ensino de Manaus PROSED*. 135f. Dissertação (Mestrado em Educação)- Universidade Federal do Amazonas, Manaus/AM, 2010.

SOUZA, Maria José de. *Eleição para diretores escolares em Minas Gerais: a experiência de um município da Zona da Mata*. 152f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa/MG, 2011.

SPÓSITO, Marília. Pontes. Educação, gestão democrática e participação popular. In: BASTOS, João Baptista. (org.). *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP&A ed.; A: SEPE/RJ, 2005, p. 45-56.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. As dimensões da participação cidadã. *CADERNO CRH*, Salvador, n. 26/27, p.179-209, jan./dez. 1997.

TEIXEIRA, Lucia Helena Gonçalves. Seleção de diretores de escola: avanços, pausas e recuos de um processo. *Anais*. 23ª Reunião Anual da ANPEd, Caxambu, MG, 2000. Disponível em: <http://23reuniao.anped.org.br/textos/0517t.PDF>. Acesso em: dez. 2020.

VASCONCELOS, Sonia Solange Ferreira. *A(s) política(s) para a formação continuada de professores na Rede Municipal de Ensino de Dourados/ Mato Grosso do Sul (1997-2004)*. 188f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2007.

VEIGA, Zilah de Passos Alencastro. As instâncias colegiadas da escola. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de. (Orgs.). *Escola: Espaço do Projeto Político Pedagógico*. 17ªed. Campinas, SP: Papirus, 2013a.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Perspectiva para reflexão em torno do Projeto Político Pedagógico. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de. (orgs.). *Escola: Espaço do Projeto Político Pedagógico*. Campinas, SP: Papirus, 2013b.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. *Projeto Político-Pedagógico, conselho escolar e conselho de classe: instrumentos da organização do trabalho*. XXIII Simpósio da ANPAE. UFRGS: Porto Alegre/RS. Nov. 2007a.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. 23ª ed., Campinas: Papirus, 2007b. p.11-35.

VISENTINI, Georgine Simões. Reforma do Estado no Brasil (1995-1998). *O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado Brasileiro*. 213f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política)- Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. *Conselhos Escolares: implicações na gestão da Escola Básica*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

WITTMANN, Lauro Carlos; GRACINDO, Regina Vinhaes (Orgs.). *Política e gestão da educação (1991 a 1997)*. Brasília: ANPAE; MEC/Inep/Comped, 2001. (Série Estado do Conhecimento, n. 5). Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/comped/publicacoes/>>. Acesso em: 29 fev. 2020.