

# RECENTES REGULAÇÕES NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA BRASILEIRA: ENTRE O ESTADO E O MERCADO

**Maria Dilnéia Espíndola Fernandes**

UFMS/Brasil

mdilneia@uol.com.br

**Resumo:** O trabalho analisa a política educacional de gestão da educação básica em Mato Grosso do Sul de 1991 à primeira década do século XXI. Trabalhou-se com a legislação educacional, documentos produzidos em âmbito federal e estadual e a literatura especializada. Constatou-se que a política educacional vem operando entre continuidades e rupturas no que tange a gestão da escola porque elegeu como central os postulados de eficiência do mercado no âmbito do exercício público. Assim a gestão democrática da escola, instituída em 1991, vem aceleradamente sendo subsumida pela gestão gerencial da educação.

**Palavras-chave:** política educacional; gestão da educação básica; gestão democrática da educação; gestão gerencial da educação; gestão da educação básica em Mato Grosso do Sul.

## INTRODUÇÃO

A primeira década do século XXI, para a gestão da educação básica brasileira, apresenta a consolidação de hegemonia de um projeto que se iniciou a partir do desmonte do Estado de direito democrático social instituído pela Constituição Federal de 1988.

Sabe-se que entre as várias conquistas históricas inscritas no texto constitucional de 1988 está aquela que garantiu, no âmbito jurídico-legal, entre os princípios do ensino, o da gestão democrática. A legislação infraconstitucional (lei n. 9.394/1996), não obstante, instituiu que cada sistema de ensino seria o responsável pela regulamentação do princípio.

Em uma República Federativa como a brasileira, o fato de os sistemas de ensino serem os responsáveis pela criação de legislações complementares, se por um lado, revela o modelo federativo historicamente construído, quando “a especificidade do Estado federal, em termos de distribuição territorial do poder, é o compartilhamento da soberania entre o governo central [...] e os governos subnacionais” (ABRUCIO, 2006. p. 92), e onde “o princípio da soberania compartilhada deve garantir a autonomia dos governos e a interdependência entre eles” (ABRUCIO, 2006. p. 92); por outro lado, pode revelar também que o modelo federativo instituído tem convivido com relações como o do coronelismo, “sistema político [que] é dominado por uma relação de compromisso entre o poder privado decadente e o poder público fortalecido” (LEAL, 1997, p. 276), situação que reproduz e reelabora o clientelismo e o patrimonialismo políticos.

Assim é que da concepção de gestão democrática do ensino, instituída em âmbito federal até sua realização nas unidades subnacionais, muitas são ainda as especificidades que

justificam ou recusam o princípio, especialmente porque o princípio deveria se materializar por mecanismos tais como: eleição de diretores, eleição de colegiado/conselho escolar, elaboração do projeto político pedagógico da escola e fortalecimento dos grêmios estudantis.

Obviamente que a gestão democrática instituída com estes mecanismos, no caso brasileiro, revolveram práticas, culturas e tradições instaladas em sistemas de ensino e de unidades escolares. Não obstante, tais mecanismos operam permeados por contradições que delineiam seus limites, mas também suas possibilidades de materialização. Como alertou Paro, sobre os limites do sistema eletivo para diretor,

Um dos principais argumentos para a implantação das eleições de diretores fundamenta-se na crença na capacidade da eleição de neutralizar as práticas tradicionalistas calcadas no clientelismo e no favorecimento pessoal, em detrimento de posturas universalistas reforçadoras da moderna cidadania. A esse respeito, parece que as eleições tiveram um importante papel na diminuição ou eliminação, nos sistemas em que foram adotadas, da sistemática influência dos agentes políticos (vereadores, deputados, prefeitos, cabos eleitorais, etc.) na nomeação do diretor. Mas isso não significa que o clientelismo tenha deixado de exercer suas influências na escola. Por um lado, em alguns sistemas continuaram a existir brechas para a penetração da influência do agente político na nomeação do diretor; por outro, as práticas clientelistas passaram a fazer parte também do interior da própria escola, quer no processo de eleição do diretor, quer no exercício de seu mandato (PARO, 1996, p. 99-100).

Embora isso, “é esta mesma prática que revela as contradições desse processo e que, por isso mesmo, tais práticas poderiam ser derrotadas, porque aflorariam do diálogo, do conflito e do embate das idéias” (PERONI; OLIVEIRA; FERNANDES, 2009, p. 773).

O contexto da gestão democrática enquanto princípio do ensino brasileiro, contudo, foi o contexto da possibilidade da construção de um Estado de direito democrático social. A partir mesmo de 1989, as manifestações cada vez mais intensas do aprofundamento da crise mundial do modo de produção capitalista, no Brasil, ensejou, pela “classe dominante e dirigente, sob a direção do quem vem se denominando de liberal-socialismo ou socialismo-liberal” (NEVES, 2005, P. 38), o diagnóstico de que a crise deste momento particular do capitalismo seria “do Estado porque gastou mais do que podia para se legitimar, pois tinha que atender às demandas da população por políticas sociais, o que provocou a crise fiscal. E também porque, ao regulamentar a economia, restringe a livre iniciativa” (PERONI; OLIVEIRA; FERNANDES, 2009, p. 764).

Diante disso, procedeu-se a reforma administrativa e gerencial do Estado brasileiro, primeiro, sob as bases de um neoliberalismo que negou qualquer intervenção do Estado na

economia, para, logo em seguida, o mesmo neoliberalismo reconhecer que o momento particular de crise exige uma intervenção de novo tipo: aquela da chamada Terceira Via operada por um Terceiro Setor. Assim é que

As teorias neoliberal e terceira via têm em comum o diagnóstico de que o culpado pela crise é o Estado, mas propõem estratégias diferentes de superação: o neoliberalismo defende o Estado mínimo e a privatização e a terceira via, a reforma do Estado e a parceria com o terceiro setor. Ocorre que, tendo o mesmo diagnóstico de que a crise está no Estado, nas duas teorias, este não é mais o responsável pela execução das políticas sociais: o primeiro as repassa para o mercado e o segundo, para a chamada sociedade civil sem fins lucrativos (Idem, p. 763).

Neste cenário

[...] as reformas educacionais brasileiras já implementadas ou em processo de implantação visam, do ponto de vista técnico, à formação de um homem empreendedor e, do ponto de vista ético-político, à formação de um homem colaborador, características essenciais do intelectual urbano na atualidade, nos marcos da hegemonia burguesa. Esse intelectual urbano de novo tipo a ser formado pelo sistema educacional sob a hegemonia burguesa na atualidade deverá apresentar uma nova capacitação técnica, que implique uma maior submissão da escola aos interesses e necessidades empresariais e uma nova capacidade dirigente, como vistas a 'humanizar' as relações de exploração e de dominação vigentes (NEVES, 2005, p. 105).

Neste contexto, particularmente para a gestão de sistemas e de unidades escolares, passa a gestão democrática a conviver de forma subsumida à gestão gerencial da educação, quando esta última no âmbito do planejamento se apresenta como alternativa ao "planejamento tradicional, de curto prazo e setorial, marcadamente técnico/tecnocrático, centralizado/autoritário, normativo/compulsório/rígido e com utilização das abordagens metodológicas de demanda social, de limitações" (FREITAS; SCAFF; FERNANDES, 2006, p. 37).

Assim este trabalho intenta desvelar as continuidades, rupturas, limites e possibilidades da política educacional no que tange à gestão da educação básica em Mato Grosso do Sul no contexto da metamorfose do Estado brasileiro, quando passam a conviver, no sistema e nas unidades escolares, projetos antagônicos de gestão. Neste sentido trabalhou-se com a legislação educacional, documentos produzidos em âmbito federal e estadual e a literatura pertinente à temática.

## **A GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA EM MATO GROSSO DO SUL DOS ANOS 1990 À PRIMEIRA DÉCADA DO SÉCULO XXI<sup>1</sup>: ENTRE CONTINUIDADES E RUPTURAS DA POLÍTICA EDUCACIONAL**

Em Mato Grosso do Sul a gestão democrática do ensino foi instituída por meio do Decreto n. 5.868 em 1991. Assim, via decreto, instituiu-se eleição para diretor e colegiado escolar e ainda, os especialistas em educação (supervisores, administradores e inspetores escolares que atuavam em distintos níveis de ensino) passaram a ser denominados como coordenadores pedagógicos, atuando agora em turnos na escola. O universo eleitoral se compôs de alunos a partir dos 12 anos de idade, pais ou responsáveis, professores, coordenadores pedagógicos e técnicos administrativos da unidade escolar. O *quorum* eleitoral foi de 50% para a comunidade externa (pais, alunos e responsáveis) e 50% para a interna (trabalhadores da escola). Qualquer professor com curso superior lotado há pelo menos dois anos naquela unidade escolar onde concorreria ao pleito eleitoral poderia se candidatar ao cargo de diretor.

As contradições básicas que emergiram deste processo foram as seguintes: a necessidade de recursos financeiros – os diretores enfim eleitos perceberam que não tinham condições materiais para levar a cabo suas propostas de campanhas eleitorais, situação que fez com que pressionassem a Secretaria de Estado de Educação (SED) em busca de verbas para a escola – este impasse é enfrentado em 1993, quando a SED elaborou o programa “Repasse Financeiro”, cujo objetivo foi garantir em cada unidade escolar a distribuição, de quatro em quatro meses, de recursos de acordo com a tipologia da escola. Os diretores, contudo, continuaram a alegar escassez de recursos na escola (FERNANDES, 2000). Outra situação com a qual a escola se deparou foi a problemática da participação: de pleito em pleito o sistema e a escola viu a participação – principalmente do setor que denominaram comunidade externa – diminuir (FERNANDES, 2000). É que a participação ensejada a partir dos anos 1990, no contexto da metamorfose do Estado brasileiro é aquela onde é “fundamental promover formas consensuais de tomada de decisões, o que implica a participação dos sujeitos envolvidos, como medida de prevenção dos conflitos e resistências que possam obstruir a implementação das medidas consideradas necessárias” (BRUNO, 1998, p. 40). Ainda, em 1993, a SED iniciou o processo de municipalização das matrículas do ensino fundamental, transferindo para os municípios unidades escolares e despesas educacionais oriundas a partir do processo de municipalização, menos aquelas despesas decorrentes de

salários dos trabalhadores em educação. Os desafios engendrados pelo processo de municipalização, contudo, só vieram à tona a partir de 1998, com a implantação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (Fundef), Lei n. 9.424/1996.

No período que foi de 1995 a 1998, a política educacional se instituiu com o programa “A cidadania começa na escola – princípios norteadores”, quando a gestão da educação básica passou por alterações significativas, tanto pela ação do governo estadual, quanto pela do governo federal. Enquanto ação do Estado – e particularmente em decorrência das iniciativas do governo federal – esse foi o momento de reduzir os recursos constitucionalmente vinculados para manutenção e desenvolvimento do ensino por meio de Emenda à Constituição Estadual, por um lado. Também, por outro, foi o momento de implantação da progressão continuada seguida pelo regime de ciclos em substituição ao regime seriado, situação que levou à desativação da educação infantil na esfera estadual, para ampliar matrículas no ensino fundamental, foco de atendimento do Fundef (FERNANDES, 2008).

Mas o maior impacto para a gestão da educação básica foi sentido quando

Em 1998, colocou-se para o estado, em regime de adesão com o Ministério da Educação, o programa Fundo de Fortalecimento da Escola (Fundescola), programa financiado bilateralmente pelo governo federal e o Banco Mundial. Dentre os programas que compõem o programa Fundescola, destaca-se para a gestão da escola o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), cuja lógica pauta-se na gestão gerencial da educação que pode ser entendida como uma ação de modernização educacional que busca estabelecer uma nova cultura organizacional firmada sobre princípios de gestão estratégica e do controle da qualidade total, orientada pela e para a racionalização, a eficiência e a eficácia (FERNANDES, 2008, p. 526).

Assim o PDE

prefigurou-se componente técnico-tecnológico e político-pedagógico da estratégia adotada pela União em sua política de ‘modernização’ da gestão educacional, sendo especialmente destinado a escolas públicas de educação básica situadas em regiões do país que apresentam os piores indicadores educacionais (FREITAS; SCAFF; FERNANDES, 2006, p. 37).

Embora as contradições anteriormente mencionadas que emergiram do contexto da política educacional e que por isso mesmo afluíram no exercício da gestão democrática, esta vinha sendo central na gestão da educação básica. A implantação do PDE, contudo,

reconfigurou a gestão da escola, à medida que a escola necessariamente teve que priorizar a gestão por resultados em razão dos recursos que o PDE introduziu na escola. Ressalta-se que neste momento o programa “Repasse Financeiro” aqui já mencionado não estava mais em vigência e o PDE trouxe para a escola um valor *per capita*, estabelecido nacionalmente, em razão direta ao número de alunos matriculados no ensino fundamental.

Em 1999, houve uma perspectiva de fortalecimento da gestão democrática da escola de educação básica, quando assumiu o Poder Executivo uma coligação político-partidária sob a hegemonia do Partido dos Trabalhadores (PT). Assim, de 1999 a 2001, com a “Escola Guaicuru – vivendo uma nova lição” que, introduziu entre seus programas educacionais o “Movimento da Constituinte Escolar” (FERNANDES, 2008), foram retomados temas como a articulação entre o sistema, as unidades escolares e a sociedade, a relação entre educação e democracia, na perspectiva de resgatar e incentivar a participação social no contexto escolar. Este movimento sucumbiu em razão de trocas de Secretários de Estado de Educação, e, de setembro de 2001 até início de 2003, embora os diretores e colegiados escolares continuassem a ser eleitos, a política educacional priorizou sistematicamente na gestão da escola o PDE. Em 2003, com a substituição de secretários mais uma vez na SED, implantou-se um novo programa de gestão da escola, o programa “Escola Autônoma de Gestão Compartilhada” que tinha entre seus objetivos:

Fortalecer a gestão compartilhada com a comunidade e o exercício da participação coletiva, no sentido de conduzir o processo de Gestão Democrática caracterizada por uma força de atuação consciente, buscando alternativas quanto à utilização dos recursos públicos em prol da permanência do aluno na escola e de um ensino de qualidade (MATO GROSSO DO SUL, 2006, p. 61).

Tal processo desencadeado pela política educacional,

Propiciaram, no interior dos sistemas e escolas, a coexistência de distintos discursos, orientações e estratégias de gestão. Na prática, foram gerados formas e modelos ‘híbridos’ de gestão. Alguns dirigentes educacionais explicam tratar-se não de adesão, mas ‘tática’ possível para um momento em que a política de financiamento inviabiliza a administração autônoma e a rejeição total de propostas do governo federal (FREITAS, 2003, p. 214).

Na atual conjuntura da política educacional esta situação continua a persistir agora estremecida por novas relações que permearam o processo eletivo – presentemente

denominado também de seletivo (MATO GROSSO DO SUL, 2007) – de diretores, a partir de 2008. Decorre que a atual gestão governamental tendo como chefe do Poder Executivo André Puccinelli<sup>2</sup> tomou como central para a política educacional estadual de gestão da educação básica a mesma concepção que foi instituída na rede municipal de Campo Grande, capital do estado, quando foi firmada a parceria entre esta rede de ensino e o Instituto Airton Senna, para a implantação do programa “Escola Campeã”. Pontua-se que o atual governador foi prefeito de Campo Grande por duas gestões consecutivas, de 1996 a 2004, e que neste município os diretores de escola são nomeados por ato do Chefe do Executivo.

De forma que nesta gestão governamental não se tem especificamente um programa destinado à gestão de sistema e de escolas como nas administrações anteriores, mas, tem-se, como concepção geral de educação a “Educação para o Sucesso”<sup>3</sup>. Para a gestão da educação básica, a “Educação para o Sucesso” alterou significativamente o processo de eleição para diretores. Inicialmente, o atual governador considerou importante rever o processo de eleição para diretor que se daria em 2008 e cogitou até a eliminação do pleito eleitoral. Com a reação dos trabalhadores em educação organizados na Federação dos Trabalhadores em Educação de Mato Grosso do Sul (FETEMS), foi necessário rever posições. O Poder Executivo Estadual, contudo, operou por meio de legislação, novas regulações que introduziram na rede estadual de ensino processos tais como o curso de capacitação em gestão escolar que preparou, avaliou e certificou os candidatos – aqueles que obtiveram pontuação igual ou superior a 50% - por meio de avaliação de competências básicas (MATO GROSSO DO SUL, 2007). Diante disso, no primeiro processo seletivo, dos concorrentes a candidatos a diretores de escola que se submeteram à prova de avaliação das competências básicas, somente 52% foram aprovados (MATO GROSSO DO SUL, 2009). Ressalta-se que a prova de competências básicas tem como principal referência o manual “Gerenciando a Escola Eficaz” (MATO GROSSO DO SUL, 2009), publicado pela Fundação Luís Eduardo Magalhães (FLEM), do estado da Bahia.

Pontua-se que a FLEM produziu o manual “Gerenciando a Escola Eficaz – Conceito e Instrumentos”, que fornece os subsídios de como transformar a escola pública em uma “Escola Eficaz” e que tem sido o principal instrumento de formação de pessoal dirigente de sistemas e escolas que aderiram ao programa “Escola Campeã”. O manual oferece ainda ferramentas para operacionalização de medidas que efetivariam o cumprimento da proposta de gestão de rede pautado na idéia de Escola Eficaz, apresentando a rotina que deveria ser estabelecida nas escolas. Tal rotina seria o ponto de partida para as mudanças que deveriam ocorrer na gestão da escola. Ainda de acordo com o manual “A escola eficaz é aquela onde os

alunos aprendem” (BAHIA, 2004, p.12). Por isso aponta que o objetivo principal da escola é ensinar.

Observa-se também que esta gestão tem priorizado, entre os gastos com manutenção e desenvolvimento do ensino, a compra de *kits* escolares (305 mil em 2009), uniforme dos alunos (635 mil em 2009)<sup>4</sup>. Adrião et al., refletindo sobre a aquisição de materiais semelhantes a estes de Mato Grosso do Sul por municípios paulistas, afirmam que:

Entendemos que essa compra representa mais do que a simples aquisição de materiais didáticos, dado se tratar de estratégia por meio da qual o setor privado amplia seu mercado, ao incidir sobre o espaço público na mesma medida em que o setor público transfere parcela de suas responsabilidades para com a educação à iniciativa privada (ADRIÃO *et al*, 2009, p. 801).

A propósito, esta é a estratégia que vem reorganizando o trabalho na escola, quando se localizou pelo pensamento neoliberal que a crise do capital seria crise do Estado. Este diagnóstico de crise que identificou o Estado como ineficiente e ineficaz, ajustou o Estado, tomando como parâmetro o mercado por ser este – conforme a teoria neoliberal – eficiente e eficaz. Os direitos sociais neste contexto, como a educação, deixam de serem exercícios de cidadania para serem serviços ou benefícios prestados a clientelas.

Daí a razão da proliferação da pedagogia da qualidade total e da influência que a mesma ainda causa na gestão de sistemas e de escolas. Na verdade, a pedagogia da qualidade total e seus congêneres tendem a reproduzir, na organização do trabalho na escola, as mudanças que expressam a crise do capital e que se manifestam nas críticas às tradicionais formas de organização do trabalho como o fordismo e o taylorismo. Como argumenta Neves (2005, p. 92), “especificamente quanto à educação escolar, foi um momento de difusão da ideologia da qualidade total, da transformação dos dirigentes em gestores educacionais” e quando de “produtor direto de bens e serviços, o Estado passou a coordenador de iniciativas privadas. A privatização se impôs como a principal política estatal” (Idem, *ibid.*, p. 92).

Este contexto tem permitido a convivência da gestão democrática – obviamente onde ela é possível – mas, subsumida, desde a reforma administrativa do Estado, à gestão gerencial da educação. Vem sendo o caso da gestão democrática no estado de Mato Grosso do Sul: pode-se vislumbrar que a gestão democrática continua na rede estadual de ensino desde 1991, mantendo seus tradicionais mecanismos na gestão da escola como a eleição de diretores e colegiado escolar e também desde 2006, com a aprovação da Lei n. 3.244, o voto paritário.

Nas rupturas deste processo detectam-se tanto as ações do governo federal por meio da legislação que implantou a reforma na educação básica a partir de 1996, e de programas de gestão centralizados na esfera da União, quanto às ações da unidade subnacional que também por meio de legislação e de programas de gestão regula novas relações para a organização do trabalho na escola, tomando como central neste processo, sua gestão. Ambas as iniciativas, (União e governo estadual) tem como pressuposto a mesma finalidade: a eficiência e a eficácia do mercado são superiores a uma prática escolar que contribua para a formação cidadã e republicana.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Objetivou-se neste trabalho vislumbrar as continuidades e rupturas, quais as possibilidades e limites que a política educacional vem promovendo na gestão da escola de educação básica em Mato Grosso do Sul, no contexto da crise do modo de produção capitalista que remonta aos anos 1970, e que tem permitido um novo padrão de acumulação com vistas à “restauração do poder de classe” (HARVEY, 2008, p. 89). Nesta conjuntura, se colocou como imperativo o ajuste estrutural do Estado, dado que a teoria neoliberal identificou a crise do capital como crise do Estado. Nessa perspectiva, caberia a não intervenção do Estado na economia, situação que logo em seguida passa a ser revista pelo próprio pensamento neoliberal, que assume a posição de que nem o Estado pode tudo e também nem o mercado. Desta posição emerge agora uma nova formulação teórica que indica a formação, entre os agentes de regulações societárias, da terceira via, conclamando para o trato das questões sociais o que a teoria identificou como terceiro setor.

É nesta perspectiva de que nem o Estado pode tudo nem o mercado, que a terceira via constrói as bases ideológicas do chamado terceiro setor, que imprime um padrão de convencimento de que os postulados que sustentam o mundo privado são superiores, melhores que os princípios que sustentariam a esfera pública. Esta perspectiva desde então vem metamorfoseando o papel do Estado em ampla retração de investimentos para a política social e delegando muitas das responsabilidades sociais ao chamado terceiro setor.

No caso brasileiro, que tardiamente vislumbrou a possibilidade da construção de um Estado democrático de direito social inscrito em seu texto constitucional de 1988, brevemente a possibilidade desta conquista foi substituída pela reforma de Estado que operou com vistas a sua flexibilização, dando curso ao binômio centralização/descentralização da burocracia, promovendo a focalização da política social nos grupos de riscos à coesão social.

É no contexto, portanto, da impossibilidade da existência do Estado de direito democrático social neste momento histórico que sucumbem também as alternativas em curso para a gestão de educação básica com viés democratizante.

Destaca-se que a gestão democrática do ensino representou, em 1988, uma vitória de setores organizados da sociedade brasileira que entendiam a educação como direito, portanto, disso derivaria uma política educacional de cunho universalizante, com vistas à formação da cidadania republicana.

Como argumenta Neves (2005, p. 88-89):

O grau de correlações de força alcançado nos anos finais de 1980, caracterizado pelo avanço das forças progressistas e pelo refluxo momentâneo das forças de conservação, espelhado em boa parte nos resultados do processo constituinte e da primeira eleição direta para a presidência da República pós-ditadura militar, vem-se alterando consideravelmente a partir dos anos 1990, em um processo acelerado de ampliação da hegemonia burguesa e de retrocesso de uma certa robustez conquistada pelo projeto de sociedade do bloco de forças aglutinado em torno da classe trabalhadora.

Diante disso, a gestão democrática do ensino não compõe a agenda de reforma da política educacional porque ela contribui pouco para

[...] formar, no espaço nacional, intelectuais urbanos de novo tipo, ou seja, especialistas e dirigentes que, do ponto de vista técnico, possam aumentar a competitividade e produtividade do capital, nos marcos de um capitalismo periférico e, do ponto de vista ético-político, possam criar e difundir uma nova cidadania política, baseada na colaboração de classes, corroborando a tese gramsciana de que a escola tem, no mundo contemporâneo, a função primordial de formar intelectuais de diferentes níveis (Idem, *ibid.*, p.104).

Diante disso imperam atualmente na concepção e nas práticas da política educacional os pressupostos de mercado, mas consubstanciados em uma nova responsabilidade social, aquela responsabilidade que divide com a sociedade os custos de investimentos porque o Estado, operando em um quadro de escassez de recursos, assumidamente se retrai do campo da política social e particularmente da política educacional.

Mato Grosso do Sul, enquanto unidade federada, não foge a esta máxima: mesmo porque sua elite dirigente do âmbito estatal tem como concepção de mundo, de sociedade e de

educação a crença de que os postulados do mundo privado compõem com mais eficiência a regulação societária.

---

<sup>1</sup> O programa que norteou a política educacional para a gestão da educação básica no estado foi o “Uma proposta de educação para Mato Grosso do Sul – educação pública e democrática” (MATO GROSSO DO SUL, 1992).

<sup>2</sup> Destaca-se que este Governador em 2008, em conjunto com mais quatro governadores estaduais (PR, SC, RS e CE), entraram no Supremo Tribunal Federal com uma Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADIN) em relação à Lei n. 11.738, de 16 de julho de 2008, que instituiu o Piso Salarial Profissional Nacional para os profissionais da educação básica.

<sup>3</sup> Disponível em: <<http://www.educar.ms.gov.br/index.php?inside=1&tp=3&comp=&show=557>>).

<sup>4</sup> Disponível em: <<http://www.sed.ms.gov.br/index.php>>.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Para além da descentralização: os desafios da coordenação federativa no Brasil. In: FLEURY, Sonia (Org.). **Democracia, descentralização e desenvolvimento: Brasil & Espanha**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

ADRIÃO, T. et al. Uma modalidade peculiar de privatização da educação pública: a aquisição de “sistemas de ensino” por municípios paulistas. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 108, p. 799-818, out. 2009.

BAHIA, Secretaria de Estado de Educação; Fundação Luís Eduardo Magalhães. **Gerenciando a escola eficaz: conceitos e instrumentos**. Salvador: 2004.

BRASIL. (Constituição 1988). Constituição da República Federativa do Brasil. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF: 5 out. 1988.

\_\_\_\_\_. Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Senado Federal**. Brasília, DF: 1997.

BRUNO, L. Poder e administração no capitalismo contemporâneo. In: OLIVEIRA, D. A. (Org.). **Gestão democrática da educação – desafios contemporâneos**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

FERNANDES, M. D. E. **Políticas públicas de educação – a gestão democrática na rede estadual de ensino em Mato Grosso do Sul**. Campo Grande: Editora da UFMS, 2000.

\_\_\_\_\_. Gestão da educação básica em Mato Grosso do Sul nos anos 1990. In: **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBPAAE)**, Porto Alegre, ANPAE, v. 24, n. 3, p. 517-536, set./dez. 2008.

FREITAS, D. N. T. de. Sistemas e escolas de educação básica: entre democratizar e compartilhar a gestão. In: SENNA, E. (Org.). **Trabalho, educação e política pública**. Campo Grande: Editora da UFMS, 2003.

FREITAS, D. N. T. de.; SCAFF, E. A. da S.; FERNANDES, M. D. E. Gestão estratégica na escola pública: a ótica de atores escolares. In: **Inter-Ação**. Goiânia: Editora da UFG, v. 31, n. 1, p. 35-54, jan./jun. 2006.

HARVEY, D. **O neoliberalismo** – história e implicações. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

LEAL, V. N. **Coronelismo, enxada e voto**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.

MATO GROSSO DO SUL. Secretaria de Estado de Educação. **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: 1991.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Uma proposta de educação para Mato Grosso do Sul** – escola pública e democrática. Campo Grande, 1992.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Guia da gestão colegiada**. Campo Grande, 2006.

\_\_\_\_\_. Lei n. 3.244, de 06 de junho 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. **Diário Oficial n. 6.762**. Campo Grande: 7 jul. 2006.

\_\_\_\_\_. 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 aos dispositivos da Lei nº 3.244, de 6 de junho de 2006, e dá outras providências. **Diário Oficial n. 7.118**. Campo Grande: 21 dez. 2007.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. Disponível em: <<http://www.educar.ms.gov.br/index.php?inside=1&tp=3&comp=&show=557>>. Acesso em: 17 fev. 2010.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. Resolução n. 2.555, de 8 de junho de 2009. Dispõe sobre o processo eletivo de dirigentes escolares da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul e dá outras providências. **Diário Oficial n. 7.482**. Campo Grande: 19 jun. 2009.

MATO GROSSO DO SUL. Secretaria de Estado de Educação. Edital n. 18, de 14 de setembro de 2009. **Diário Oficial n. 7542**. Campo Grande: 15 set. 2009.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. Disponível em: <<http://www.sed.ms.gov.br/index.php>>. Acesso em: 22 fev. 2009.

NEVES, L. M. W. Introdução: Gramsci, o Estado educador e a nova pedagogia da hegemonia. In: NEVES, L. M. W. (Org.). **A nova pedagogia da hegemonia** – estratégias do capital para educar o consenso. São Paulo: Xamã, 2005.

\_\_\_\_\_. A sociedade civil como espaço estratégico de difusão da nova pedagogia da hegemonia. In: NEVES, L. M. W. (Org.). **A nova pedagogia da hegemonia** – estratégias do capital para educar o consenso. São Paulo: Xamã, 2005.

PARO, V. H. Eleição de diretores – a escola pública experimenta a democracia. Campinas, SP: Papyrus, 1996.

PERONI, V. M. V.; OLIVEIRA, R. T. C. de.; FERNANDES, M. D. E. Estado e terceiro setor: as novas regulações entre o público e o privado na gestão da educação básica brasileira. In: **Educação e Sociedade**. Campinas: v.30, n. 108, p. 761-778, out. 2009.