

MARIA APARECIDA CANALE BALDUINO

**A CONCEPÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA
EDUCAÇÃO NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL NO
ENTRETEMPO DE 1991-2002**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

CAMPO GRANDE-MS

Agosto/2003

MARIA APARECIDA CANALE BALDUINO

**A CONCEPÇÃO DA GESTÃO DA DEMOCRÁTICA
EDUCAÇÃO NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL NO
ENTRETEMPO DE 1991-2002**

Dissertação apresentada como exigência para obtenção do grau de Mestre em Educação à Comissão Julgadora da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul sob a orientação da Professora Dr.^a Éster Senna.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

CAMPO GRANDE-MS

Agosto/2003

Mãe, obrigada por tudo.

AGRADECIMENTOS

- A Deus, por ter proporcionado este momento na história de minha vida.
- Priscilla e Isabella minhas filhas obrigada por compreenderem este período de estudo da mamãe.
- À Professora Doutora Ester Senna, pela orientação criteriosa, segura, permitindo que este trabalho se realizasse.
- Às Professoras Doutora Sandra Zákia Souza, Doutora Regina Cestari de Oliveira e Doutora Elcia Esnarriaga pelas significativas contribuições e sugestões.
- Aos professores e colegas do mestrado em Educação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, pelas discussões e reflexões proporcionadas durante todo o curso.
- À minha amiga Amirthes em especial, obrigada pelo carinho.
- Ao professor Gerson, um especial obrigada por me deixar pesquisar nos arquivos da Secretaria de Educação de Mato Grosso do Sul.
- Às secretárias do mestrado Jaqueline e Tatiana pelo apoio permanente.

SUMÁRIO

RESUMO.....	5
ABSTRACT	6
INTRODUÇÃO	7
CAPITULO I - A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL.....	16
1. Mato Grosso do Sul: dividir para crescer	16
2. A <i>Gestão Democrática</i> na proposta de governo de Pedro Pedrossian (1991- 1994)	23
3. A <i>Gestão Democrática</i> da Educação na proposta Wilson Barbosa Martins (1995-1998)	29
4. Escola Guaicuru – Gestão Democrática da Educação: 1999-2002	32
CAPITULO II - GESTÃO DEMOCRÁTICA: CONTEXTO E CONCEPÇÕES	37
1. A educação e a nova ordem econômica	37
2. A Gestão Democrática da Educação com a Reforma do Estado.....	49
3. Escola cidadã: uma proposta de Gestão Democrática da Educação	53
CAPITULO III - UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE A CONCEPÇÃO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO: PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS	56
1. Quanto à metodologia.....	56
2. Participação e democracia: concepções e contexto	60
CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
ANEXOS	
ANEXO 1 – PROPOSTA DE EDUCAÇÃO DO GOVERNO POPULAR DE MATO GROSSO DO SUL – 1999-2002	
ANEXO 2 – DECRETOS 815 E 816	

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar a concepção de *Gestão Democrática* da Educação de Mato Grosso do Sul no entretempo de 1999-2002. Esta concepção está baseada na participação de todos que atuam dentro da escola pública. Essa participação foi pensada através da Gestão Colegiada, na qual a comunidade interna e externa observou relações democráticas para se discutir e/ou propor ações/projetos a serem desenvolvidos na escola, objetivando a qualidade do ensino e da Gestão Escolar. Para o desenvolvimento deste estudo, foram organizados os dados a cerca de um breve histórico sobre o estado de Mato Grosso do Sul, demonstrando as condições históricas e as políticas públicas da educação, que culminaram na propositura da Gestão Colegiada como o mecanismo efetivador da participação democrática no contexto escolar, no período de 1999-2002. A seguir, discorre-se sobre as categorias de participação e de democracia, tendo como panorama histórico-político, a Reforma do Estado e a interferência dos organismos internacionais no estabelecimento da direção das políticas públicas para educação. Com o entendimento de que a *Gestão Democrática* foi um processo cuja consolidação não é rápida na educação em Mato Grosso do Sul, realizou-se uma análise das propostas dos governos de Pedro Pedrossian e Wilson Barbosa Martins, os quais começaram a delinear a concepção de *Gestão Democrática* da Educação e, por último, de José Orcírio de Miranda que organizou não só ações, mas um projeto de escola – Escola Guaicuru – sistematizando estratégias para a efetivação da *Gestão Democrática*. Os resultados deste estudo sinalizam a Gestão Colegiada como sendo o caminho efetivo para a participação e a democracia, bem como, que essa prática está legitimada pelos decretos. Pelos documentos estudados, esse tipo de gerenciamento da escola expressa a descentralização, não só pedagógica, como administrativa e financeira.

Palavras-chave: *Gestão Democrática*, Estado, Políticas Públicas.

ABSTRACT

This paper had the purpose of analyze the conception of Democratic Management of Mato Grosso do Sul's Education in the meantime of 1999-2002. This conception is based on the participation of all people that actuates inside the public school. This participation was thought Collegiate Management, on which the internal and external community have observed democratic relations to discuss and/or to propose actions/projects to be developed in the school, objectifying the quality of teaching and school management. To develop this study, some data were organize, regarding one brief review about the state of Mato Grosso do Sul, demonstrating the historical condition and the public policy of education, which culminated in the proposal of Collegiate Management as a effective mechanism of democratic participation in the school context in the meantime of 1999-2002. Subsequently some considerations are made about the participation's and democracy's categories, having as historical-political panorama, the State Reformation and the interference of international organisms in the establishment of the public policy administration for the education. With the knowledge that the Democratic Management was one process that its consolidation was not fast in Mato Grosso do Sul's Education, one analysis was realized about the proposals in the government of Pedro Pedrossian and Wilson Barbosa Martins, which started to delineate the Democratic Management conception of Education, and, at last, José Orcirio Miranda's, that organized not only actions, but one school project – Guaicuru School – systematizing strategies to the Democratic Management effectively. The results of this study marks the Collegiate Management as the effective path to the participation and the democracy, as well, this practice is legitimated by the decrees. Through the studied documents, this kind of school management express the decentralization not only pedagogic, but also administrative and financial.

Key-words: Democratic Management, State, Public Policy.

INTRODUÇÃO

O tema abordado neste trabalho é a concepção de *Gestão Democrática* da Educação, implantada nas escolas públicas da rede estadual de educação de Mato Grosso do Sul, no entretanto 1999-2002.

As condições que levaram à definição deste objeto foram explicitadas pelo fato de sermos graduada em Administração e estar desenvolvendo trabalhos na área da formação de formadores em que a gestão permeia a forma de organização, como também os fins dos mesmos.

A intenção desta pesquisa foi apresentar como a concepção de *Gestão Democrática* veio sendo engendrada nos documentos oficiais a partir do governo Pedro Pedrossian (1991-1993) até o governo José Orcírio de Miranda (1999-2002), o qual implantou o projeto político pedagógico intitulado “Escola Guaicuru”.

A temática de Gestão Escolar, sob os parâmetros da democracia em Mato Grosso do Sul, já foi abordada por Marisa Bittar¹ que analisou o Estado sob o ponto de vista político da superestrutura, na perspectiva gramsciana, e, através dos partidos políticos, explicou a ocupação do espaço de luta e debate num momento de distensão da classe hegemônica. Outro estudo realizado foi o de Maria Dilnéia Espindola Fernandes² em que analisou o processo de *Gestão Democrática* no período 1991-1994, e as reivindicações de democratização da educação na década de 1980, sua efetivação em Mato Grosso do Sul na década de 1990, as políticas educacionais que desconcentram programas e ações na gestão, deixando para a população-alvo a tarefa de financiá-los duplamente.

¹ BITTAR, Marisa. *Estado, educação e transição democrática em Mato Grosso do Sul*. Campo Grande: UFMS, 1998.

² FERNANDES, Maria Dilnéia Espindola. *Gestão Democrática na rede estadual de ensino em Mato Grosso do Sul: 1991-1994*. (Dissertação de mestrado-UFMS), 1996.

Esses estudos também referendam este trabalho, porém, o enfoque principal centra-se na concepção de *Gestão Democrática* da Educação materializada pelas categorias de participação e democracia.

Uma reflexão sobre *Gestão Democrática* da Educação remete-se à necessidade de uma abordagem do contexto político social de nosso país, considerando que, na busca de solucionar a crise na qual estava submetido o Estado brasileiro, a partir da década de 1980, ao cenário pronunciado e persistente de crise fiscal e crise do capital, este, apesar de todo o esforço, persistiu ainda no final dos anos 1990, quando a política social do Estado foi posta em cheque. Tal fato se deu pela emergência do processo de mundialização do capital exigindo, assim, abandono das propostas do chamado Bem Estar Social e colocando em seu lugar o mercado, sendo como fator preponderante em todas as decisões relevantes.

Nesse contexto, a Reforma do Aparelho do Estado representou uma mudança radical na concepção da Administração Pública, a qual foi baseada nos conceitos atuais de eficiência, eficácia

voltada para o controle de resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às Instituições e que, portanto, se torna cliente privilegiado dos serviços prestados pelo Estado (BRASIL, 1995, p.6).

A atual realidade da política educacional brasileira reflete o desenvolvimento político e social do país, no sentido das mudanças que ocorrem na estrutura econômica, desencadeando transformações no regime político e na estrutura social brasileira, iniciadas no final do século XX, e que estão sendo materializadas nas políticas públicas para educação no início desse século.

A concepção de *Gestão Democrática* está incorporada ao pensamento da escola pública brasileira, pois, de uma forma ou de outra, desde a década de 1980, os governantes vêm promovendo discussões sobre formas mais participativas para a administração escolar e de trabalho educativo que viabilizem

a descentralização das responsabilidades através de relações democráticas no ambiente escolar.

Sobre a *Gestão Democrática* da Educação, estabeleceu-se um diálogo com vários autores e, dentre esses destacou-se o pensamento de Spósito (2001, p.54-55), o qual aponta que a

Gestão Democrática poderá constituir um caminho real de melhoria da qualidade de ensino se ela for concebida, em profundidade, como mecanismo capaz de alterar práticas pedagógicas. (...) A *Gestão Democrática* deve ser um instrumento de transformação das práticas escolares, não a sua reiteração. Este é o seu maior desafio, pois envolverá, necessariamente, a formulação de um novo projeto pedagógico.

Já Miranda (2001, p.168), a partir de sua experiência de gestão na Secretaria Municipal de Belo Horizonte sinaliza a *Gestão Democrática* por meio de eleições e organizações de colegiados, e em que,

valorizou-se a participação de professores, especialistas, servidores, alunos e a comunidade em geral através de várias ações e oportunidades de discussão de problemas educacionais e propostas de solução.

Nesse mesmo sentido, Torres e Graske (*apud* Freitas 2003, p.204) concebeu a *Gestão Democrática* como:

conjunto de transformações que compreendem a instalação de Conselhos Deliberativos, constituídos por representantes de diversos segmentos da Comunidade Escolar, a eleição do diretor da escola pela comunidade e, também, a autonomia financeira representada pelo repasse direto de recursos financeiros à escola e a delegação a ela da responsabilidade pela forma de utilização desses recursos.

Reportando-se ao cenário desta pesquisa, é importante observar que a concepção de *Gestão Democrática* da Educação, que hoje se discute, advém do projeto Educação Pública e Democrática: Direção Colegiada, Gerenciamento Escolar, Rede Estadual de Ensino (1991-1994 – Governo Pedro

Pedrossian); e do projeto Princípios Norteadores: a cidadania começa na escola (1995-1998 – Governo Wilson Barbosa Martins).

A *Gestão Democrática* da Educação implantada no Estado de Mato Grosso do Sul através do Projeto Escola Guaicuru (1999-2002 – Governo José Orcírio de Miranda), é pensada a partir dos princípios de participação e democracia.

A abordagem de Mendonça (2000, p.128) acerca da participação sinaliza que este princípio, no contexto escolar, é monopolizado pelos diretores, professores e funcionários, pois

(...) A escola pública ainda é vista pelos usuários como propriedade do governo ou do pessoal que nela trabalha. O professor comporta-se como dono de seu cargo e dos alunos de suas classes. O diretor funciona como guardião dessa concepção, evitando interferências de servidores e de pais. As legislações têm funcionado como mecanismos reguladores dessa prevalência, na medida em que impõem critérios de proporcionalidade na participação aos segmentos organizados da comunidade escolar.

Também Gracindo e Bordignon (2000, p.170) afirmam que muito tem se falado de participação “como mero processo de colaboração, de mão única, de adesão, de obediência às decisões da direção. Subserviência jamais será participação e nunca gerará compromisso”. No entanto, na concepção da *Gestão Democrática* da Educação, a participação relaciona-se à construção de algo que pertence a todos, refletindo na melhoria de vida de cada um. Razão pela qual a participação deve gerar um comprometimento de todos os envolvidos, a partir do estabelecimento de práticas democráticas e coletivas.

Com o posicionamento favorável a essa visão, Alencar (2001), ao fazer sua defesa ao princípio da participação na *Gestão Democrática* da Educação, chama a atenção para dois pressupostos que se relacionam a este princípio:

O primeiro pressuposto diz respeito ao 'caráter público' da atividade educativa que é mantida pelo Estado, trata-se, assim, de desprivatizar a gestão da rede pública. (...) O segundo diz respeito ao caráter dessa participação. Mais do que 'integração da escola com a família e a comunidade' ou 'colaboração dos pais', é preciso entender essa presença como mecanismo de representação e participação política (p.48-49).

Ao se analisar os posicionamentos referentes à participação, confrontou-se com a idéia de democracia que também foi outro princípio que sustentou o projeto político-pedagógico da Escola Guaicuru.

De um modo geral, não só em Mato Grosso do Sul, mas em outras redes públicas de ensino

a democratização da gestão foi legitimada pela Constituinte Escolar. Institui-se a eleição direta uninominal dos diretores e vice-diretores, com mandato de três anos dos Conselhos Escolares, com mandato de dois anos. Constituído por representantes eleitos (pais, alunos, funcionários e professores), da escola, com poder deliberativo sobre os assuntos administrativos, financeiros e pedagógicos (AZEVEDO, 2001, p.148).

Nesta propositura, Bobbio (1986, p.42-45) alerta para as dificuldades da existência de práticas democráticas em contextos educacionais burocratizados:

A expressão 'democracia representativa' significa genericamente que as deliberações coletivas, isto é, as deliberações que por aqueles que dela fazem parte mas por pessoas eleitas para esta finalidade (...) (...) o que acontece hoje quanto ao desenvolvimento da democracia não pode ser interpretado como a afirmação de um novo tipo de democracia, mas deve ser entendido como a ocupação, pelas formas ainda tradicionais de democracia, como é a democracia representativa, de novos espaços, isto é, de espaços até agora dominados por organizações do tipo hierárquico ou burocrático.

A democracia representativa, é a fórmula que a democracia liberal encontrou na idéia de que por meio desta representação, todos os cidadãos estão sendo representados.

Segundo Chauí (1989, p.285-6):

em termos teóricos, o conceito de representação pressupõe duas determinações: a de isomorfismo e a de equivalência, isto é, que o representante deve possuir a mesma forma que o representado, ainda que não seja materialmente idêntico a ele (...) ou que o representante deve possuir o mesmo valor do representado, desde que se possa estabelecer um padrão ou uma medida comum que permita relacioná-las. (...) Em sua origem, o conceito de representação não pertence ao contexto político; refere-se ao ato de apresentar-se em pessoas perante um tribunal ou apresentar-se através de um procurador.

O conceito de representação se constitui historicamente na figura do representante; e é utilizado para que alguém represente alguém ou alguém represente muitos ou todos. Mas o que ocorre é que não se trata apenas de representar pessoas, mas, sim, representar por meio do Estado, um projeto político, o que torna o processo de mobilização da comunidade escolar, para que os sujeitos assumam o conjunto de princípios, procedimentos e normas, propostas pelo conjunto de segmentos envolvidos no processo educativo.

Alencar (2001) sinaliza que um dos mecanismos de democratização é o processo de planejamento e orçamento participativo nas escolas cuja referência está no orçamento participativo da cidade.

O Planejamento e Orçamento Participativo nas Escolas tem por objetivo a democratização das decisões e informações no contexto da unidade de ensino, bem como prover essa unidade de autonomia financeira no que se refere aos gastos com material e serviços.

Uma escola democrática, voltada para a formação de sujeitos cidadãos, emancipadora, participativa, competente na construção de conhecimentos e que responda aos desafios do nosso tempo, não cabe na estrutura de uma escola tradicional que foi pensada e organizada para ser uma instituição de transmissão de conhecimento e não um espaço de potencialização da criatividade humana, da ludicidade, do prazer do saber, do exercício da inteligência e da construção do conhecimento (p.149-151).

Com o intuito de tentar entender o processo de construção da concepção de *Gestão Democrática* da Educação no Estado de Mato Grosso do Sul, no período 1991-2002, identificando seus avanços e limites na construção da Escola Guaicuru, foi necessário abarcar o movimento de constituição do Estado que permitiu compreender a correlação existente entre a dialética

macroeconômica e o contexto político nacional que determinou a elaboração das políticas públicas para educação.

As questões que nortearam este estudo foram: Qual a concepção de *Gestão Democrática* da Educação que possibilitou a comunidade interna e externa³ da escola a participação, de forma responsável no processo decisório das questões pertinentes ao processo educativo; e se os mecanismos da Gestão Colegiada e da Eleição de Diretor constituíram-se em instrumentos permanentes de construção da *Gestão Democrática*.

O cenário deste estudo é o estado de Mato Grosso do Sul, compreendendo o primeiro governo de José Orcírio de Miranda (1999-2002). Nesse momento histórico, Mato Grosso do Sul, no campo econômico, estava em momento de grande desenvolvimento e expansão da economia, resultante da penetração do capital e migrantes dos Estados e países vizinhos. Por outro lado, o campo social não obteve o mesmo índice de crescimento, posto que as políticas sociais implantadas não tinham continuidade, fator aliado à má distribuição da renda, agravando assim o quadro social e as tensões políticas (MATO GROSSO DO SUL, 1999).

A efervescência política marcou a década de 1990, a qual resultou na ascensão do Partido dos Trabalhadores (PT) ao governo do Estado.

Para a compreensão do objeto deste estudo, a concepção de *Gestão Democrática* da Educação, foi necessário recorrer-se ao estudo dos documentos e projetos políticos dos governos que na década de 1990 propiciaram a implantação da *Gestão Democrática* na rede pública de ensino de Mato Grosso do Sul. Através do mapeamento, pela análise bibliográfica e documental de como e com qual concepção, a *Gestão Democrática* da Educação se efetivou no projeto político-pedagógico da Escola Guaicuru.

³ A comunidade interna, a participação dos professores através do representante eleito e externa, a participação dos pais na eleição dos diretores e por seu representante nas questões decisórias do Colegiado Escolar.

A análise documental procurou ressaltar os aspectos e conceitos presentes nos referidos documentos, visto que, segundo Severino (1996), é uma técnica que permite o estudo de um único objetivo visado.

Cumprido esclarecer, desse modo, que esta pesquisa foi dividida em três capítulos: o primeiro, intitulado “A construção da *Gestão Democrática* da Educação no Estado de Mato Grosso do Sul”. Neste, apresenta uma breve revisão histórica da constituição do Estado de Mato Grosso do Sul enfatizando as interferências políticas nesse contexto⁴.

Assim, discorreu-se a respeito das propostas de política para a educação, elaboradas a partir de uma visão de gestão administrativa pautada nos princípios promulgados pela Constituição de 1988, e reforçadas pelo Plano Diretor e Reforma do Aparelho do Estado.

Para entendimento desse movimento, foram analisadas as propostas de políticas da Educação, nas quais a *Gestão Democrática* constituiu-se em princípio norteador: Governo Pedro Pedrossian (1991-1994); Governo Wilson Barbosa Martins (1995-1998); Governo José Orcírio de Miranda (1999-2002).

O segundo, com o título: “*Gestão Democrática: contexto e concepções*” – discute o cenário histórico social no qual a *Gestão Democrática* foi concebida para políticas públicas de educação, pautada nas exigências dos organismos internacionais, cuja influência direciona a forma de gestão do Estado.

O desdobramento desse contexto no Brasil foi pano de fundo para o Plano Diretor e Reforma do Aparelho do Estado. Plano esse que serviu de diretriz para a proposta de *Gestão Democrática* analisada no Estado de Mato Grosso do Sul, no entretempo 1999-2002, e que teve, como percurso, não só o estudo do

⁴ Tendo-se o entendimento de que as condições históricas determinam as políticas públicas para a educação.

referido plano, como também pesquisas de várias teorias da área de educação sobre a concepção da *Gestão Democrática* da Educação.

No capítulo três, intitulado : “Uma investigação sobre a concepção de *Gestão Democrática* da Educação: pressupostos metodológicos”, analisa-se o processo que permitiu, no período 1991-2002, a concepção de *Gestão Democrática* da educação a partir dos princípios participação e democracia. Para tal, foram analisadas as propostas contidas nos documentos oficiais da Secretaria de Estado de Educação nos governos de Pedro Pedrossian, 1991-1994, de Wilson Barbosa Martins, 1995-1998, e de José Orcírio de Miranda, 1999-2002, pelos quais, o objeto desta pesquisa foi proposto ser efetivado através da Gestão Colegiada.

Nas considerações finais, constata-se que participação e democracia, descritas nos documentos oficiais, são as categorias que norteiam a concepção de *Gestão Democrática* da Educação em Mato Grosso do Sul, no período-foco deste estudo.

Nesse sentido, este estudo trouxe entendimentos acerca da concepção de *Gestão Democrática* que subsidia a política pública de educação, voltada para a inclusão social, democratizando o acesso e a gestão, bem como a qualidade social da educação.

CAPITULO I

A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

Neste capítulo, trata-se do contexto histórico da *Gestão Democrática* da Educação, abarcando os aspectos políticos, históricos e administrativos, que impulsionaram sua consolidação no Estado de Mato Grosso do Sul, por ser este o espaço geográfico selecionado para se analisar o processo de concepção e efetivação da *Gestão Democrática* da Educação.

1. Mato Grosso do Sul: dividir para crescer

A criação de Mato Grosso do Sul não foi mais do que uma decorrência de movimentos que, antes de tocar a sensibilidade política, custaram lutas e sofrimento que poderiam ser evitados, caso houvesse equilíbrio e imparcialidade por parte dos governos de outros tempos.

A política até a década de 1940 resumia-se em manobras dos políticos do norte que, habilmente, provocaram a cizânia entre os chefes políticos do sul, desviando, assim, as atenções e protelando as intenções de planejamento da divisão do Estado. Entretanto, foi no Brasil República que surgiram movimentos divisionistas, organizados no interior do Estado, visando à criação de uma unidade independente no sul de Mato Grosso que, de certa forma, refletia o movimento crescente das idéias de redivisão do país, a exemplo do reajustamento do território brasileiro, onde figurava o traçado de dezesseis estados por Dr. Mário Augusto Teixeira de Freitas e Segados Manas, o qual, tendo sido apresentado em 1932, não foi aprovado pelo Congresso Nacional e pelo presidente Getúlio Vargas (CRUZ, 1977).

Em 1932, no Estado de Mato Grosso, surgiu a liga sul-mato-grossense, cujos fundadores foram: Rubens Alberto Abothi de Castro Pinto, Fadah Maluf, Alexandrino Brandão, Oclécio Barbosa Martins, Jonas Barbosa Martins, Benjamin Farah, Carlos S. Martins Costa, Júlio Mário de Costa Pinto, Glineu da Costa Moraes, Valério Martins Costa, Alberto Neder, Alfredo Neder, Cândido Pinheiro, João Rosa Pires, Amando de Oliveira, Nicola Casal Caminha, Auzonia Maciel de Oliveira, Alayr Maciel de Oliveira, Manoel Casal Caminha e Jerry Gomes.

No dia 11 de outubro de 1932, a liga divulga seu primeiro manifesto dirigido aos habitantes do sul de Mato Grosso, esclarecendo as razões de sua criação e convocando a população a unir-se em torno dos divisionistas.

Em 17 de janeiro de 1934, é lançado o manifesto da mocidade sul-mato-grossense que, imediatamente, recebe a adesão de vinte e um mil sulistas, entre eles, Antonio Luis Pereira, um dos fundadores de Campo Grande.

Esse manifesto demonstrava ao chefe do governo provisório e à Assembléia Constituinte as razões que levaram a população do sul a pleitear a criação de um território federal ou de um Estado (Maracaju), a partir da divisão de Mato Grosso.

O movimento causa a reação imediata do governo de Cuiabá, na época, capital do Estado, que considera o movimento subversivo e determina as autoridades policiais do sul do estado que usassem mão-de-ferro⁵.

Deveis evider todos os esforços sentido evitar propaganda idéias subversivas, como vem sendo feita grupos separatistas, não permitindo circulação boletins contenha tal propaganda ou outra qualquer, mesmo empregando para propagar tais ideais pt Tenho ordens severas Dr. Interventor, exigir auxiliares máxima emergência sentido manter a ordem e reprimir idéias subversivas pt confio pois empregueis máxima energia cumprimento esse dever, saudações, Hugney Filho – subchefe policial sul do estado. (Telegrama enviado de Cuiabá ao sub-chefe de polícia do sul do Estado. Jornal Correio do Estado, p.6-10, outubro 1999, Caderno Especial).

⁵ Expressão usada para a utilização da força extrema por parte da autoridade.

Esse movimento da liga sul-mato-grossense serviu de referência para alguns políticos e universitários do estado, entre os quais, Paulo Simões Correa, Paulo Machado, José Fragelli, Edson Garcia, Ubaldo Baren, Habib Fathed, Eduardo Contar Filho, Ciriaco Maymone Filho, Rubens Figueiró de Oliveira, Flávio de Andrade, Eduardo Metello, Jorge Siufi, Mustafá Ale Esgaib, Gilberto Adriem, Oswaldo Thomé, Nelson Mendes Fontoura, Ronaldo Maia, cujo lema era: dividir para multiplicar.

Em 1960, um grupo de integrantes desse movimento procurou o presidente Jânio Quadros, esperando encontrar o apoio para o grande sonho dos sulistas; mas o que ouviram dele foi decepcionante declaração contrária à divisão do Estado. No entanto, em 3 de setembro de 1963, reuniram-se na Associação dos Criadores de Gado, os divisionistas do Rio de Janeiro com simpatizantes locais para criar o comitê de coordenação divisionista de Mato Grosso. Na ocasião, foi criada uma comissão de trabalho, ficando a secretaria geral constituída pelo Dr. Paulo Simões Correa, Ossiam Virgilio de Senna, Eduardo Contar Filho e Gilberto Adriem (MARTINS, 1980).

O trabalho desse comitê serviu de referência para o estudo realizado pela Associação dos Diplomados da Escola Superior de Guerra (ADESG)⁶, que estudou a tese da divisão política administrativa de Mato Grosso no ano de 1975, cujo resultado foi publicado em trabalhos ricos em dados e informações que serviriam para a elaboração do projeto da divisão (CRUZ, 1977).

O esperado Estado novo começava a ganhar vida quando o então Presidente Ernesto Geisel, ao analisar o resultado dos estudos realizados, concluiu pela criação⁷ de uma nova unidade federativa: Mato Grosso do Sul.

⁶ A ADESG de Cuiabá (capital de Mato Grosso), longe de apresentar documento substancial em defesa da não divisão, preocupa-se em considerar a criação do novo estado como inconveniente, inoportuno e artificial; no entanto, o governo federal justificou a medida com muito interesse e apoio de parlamentares sul-mato-grossenses.

⁷ Lei Complementar n.º 31 de 11 de outubro de 1977, que legalmente criou o Estado de Mato Grosso do Sul, transformando Campo Grande em Capital. A lei foi assinada pelo Presidente Ernesto Geisel.

Para Rosa (1999, p.45-46):

A divisão do Estado de Mato Grosso e conseqüentemente a criação de Mato Grosso do Sul, resultou de um movimento separatista levado pelas elites latifundiárias, e que teve sua gênese no final do século XIX [...] este movimento, surgido em conseqüência da forma diferenciada de ocupação territorial de todo o antigo Estado de Mato de Grosso, ganhou força e expressão através de vários episódios⁸ que pontuaram a região sul e fizeram com que aos poucos, os latifundiários sulistas disseminassem as idéias divisionistas entre a população geral.

O Estado de Mato Grosso do Sul nasceu sob a disputa política partidária, razão pela qual em primeiro de janeiro de 1979, o engenheiro Harry Amorim Costa foi nomeado para governar o Estado com a função de organizar a máquina administrativa e Campo Grande, que por concentrar a elite latifundiária da região sul do antigo Mato Grosso, tornou-se a capital do novo Estado.

O governador nomeado tentou consolidar a estrutura administrativa e política do novo Estado conforme os ditames da tecnocracia. Coerente com seu discurso, tentou colocar em prática o modelo no qual se pretendia descentralizar as ações do poder executivo, envolvendo diretamente os municípios (FERNANDES, 2000).

Com o término do mandato do General Ernesto Geisel (1979), e a posse do General João Batista de Figueiredo, os políticos de Mato Grosso do Sul iniciaram o movimento para derrubar Harry Amorim, uma vez que os partidos ligados a Pedro Pedrossian estavam insatisfeitos e viam na transição um momento político propício para deflagrar o movimento contra Harry Amorim, o que ascendeu a disputa, dentro do partido, por quem o substituiria: Pedro Pedrossian ou Marcelo Miranda.

Segundo Rosa (1999, p.47):

⁸ Ver ROSA, Mariéte Félix. *A educação das crianças em idade pré-escolar em Campo Grande-MS (1980 A 1992)*. (Dissertação de Mestrado-PUC), 1999.

O Brasil, conseqüentemente, estados e municípios têm sido governados de acordo com interesses particulares de determinados grupos que se 'perpetuam' no poder, passando este, muitas vezes, de pai para filho, ou, ainda, para indivíduos do mesmo grupo político, que tenham por objetivo preservar seus interesses de classe, Mato Grosso do Sul [...] herda as lutas e as disputas políticas dos partidos políticos.

Com acordos e acertos políticos estabelecidos, o Engenheiro Marcelo Miranda é referendado para o cargo por ser um político, na época, ligado ao ex-governador Pedro Pedrossian e ao ex-prefeito Levi Dias. O exercício de seu mandato acabou em rota de colisão com o grupo de políticos ligados a Pedro Pedrossian.

Na época, Miranda queixou-se da excessiva interferência que Pedro Pedrossian estava fazendo em seu governo.

A política implementada por Marcelo Miranda Soares, entretanto, não agradou ao próprio grupo dos independentes. A conseqüência foi também sua queda, sendo substituído pelo Senador Pedro Pedrossian, que já havia sido governador do Estado de Mato Grosso em 1965 e agora liderava a ala dos independentes (FERNANDES, 2000, p.91).

Mato Grosso do Sul nasceu sob um clima de grandes rivalidades políticas, juntamente com o endividamento, queda na produção, crescimento econômico retraído e más administrações que são resultantes da falta de planejamento estrutural de um estado que veio para ser modelo.

Na compreensão de Fernandes (2000, p.91),

naquele momento, o Estado modelo com o resto do país vivia as conseqüências da crise econômica. O déficit da balança de pagamento, altas nos juros dos empréstimos internacionais, a crescente inflação e o êxodo rural agravavam de tal modo as condições materiais de vida da população, que mesmo um Estado considerado agropecuário como Mato Grosso do Sul, com pólos urbanos de baixa densidade demográfica e uma população eminentemente rural, passa a conviver com o inchaço populacional de suas cidades traduzido nas grandes periferias e favelas.

Assim, fica claro que os interesses políticos que culminaram na divisão de Mato Grosso, segundo a autora, partem

do pressuposto de que, a divisão do antigo Estado de Mato Grosso naquele momento histórico fazia parte do realinhamento do capital após a exaustão do que se chamou milagre econômico brasileiro [...]. Assim, o novo Estado surge como forma de garantir um projeto político pós-liberal cuja ideologia assenta-se na fórmula traçada pela tecnocracia de transformar problemas políticos, sociais e econômicos em problemas administrativos (FERNANDES, 2000, p.81-84).

Quando Pedro Pedrossian, assumiu o governo, em 1981, para completar o mandato de Marcelo Miranda, o Estado de Mato Grosso do Sul passou por vários anos de reestruturação da Administração Pública, implementação da construção civil, melhoria da infra-estrutura e expansão agropecuária.

Nas décadas de 1970 e 1980, a economia sul-mato-grossense, que estava em um movimento ascendente, passaria por um arrefecimento nos anos 1990, motivado pela estagnação da economia brasileira e pelo declínio da agropecuária.

Se por um lado, a agropecuária iniciou um período de pouco crescimento, o setor terciário teve um significativo aumento que provocou uma considerável mudança na estrutura produtiva de Mato Grosso do Sul.

Apesar da oscilação do nível de crescimento entre os setores agropecuário e terciário, Mato Grosso do Sul, nessa década, apresentou um crescimento da população estadual que saltou de 1.370 em 1980 para 1.928 mil habitantes em 1996. Em virtude desse crescimento, a renda per capita de Mato Grosso do Sul que era de U\$ 1.940 passou para cerca de U\$ 5.923 em 1997. Na década de 1990, Mato Grosso do Sul também amplia seu percentual de

participação nas exportações brasileiras devido ao aumento das vendas para países do Mercosul⁹.

No setor social, o índice de desenvolvimento humano de Mato Grosso do Sul em 1996, de 0,848, foi superior ao índice médio nacional de 0,830, no entanto, a estrutura fundiária desigual, mais a migração geraram grandes conflitos no campo e a marginalização do trabalhador sem terra. Além do aumento da população de brasiguaios na disputa pela posse da terra (MATO GROSSO DO SUL, FIPLAN, 1985).

No final da década de 1990, a intensificação da agropecuária com a utilização de tecnologias ultrapassadas, gerou graves impactos ambientais (erosão do solo e assoreamento dos rios) que podem comprometer seriamente a sustentabilidade do desenvolvimento do Estado.

Em 1999, com a posse de José Orcírio de Miranda (Zeca do PT), a situação administrativa do Estado refletia a deficiência de sua infra-estrutura, a descontinuidade administrativa, o mau uso dos recursos públicos e a ausência de um plano que livre o Estado dos déficits crônicos e da incapacidade de investimentos (MATO GROSSO DO SUL, 1999).

O governo José Orcírio de Miranda (1999-2002), segundo o documento Cenários para Mato Grosso do Sul 1999-2020, propõe um desenvolvimento sustentável no qual a competitividade do Estado está

na formação de um amplo mercado consumidor interno, integração da economia brasileira e mundial, fortalecimento dos mecanismos de gestão ambiental, redefinição do papel do Estado e na guerra fiscal e revisão dos investimentos fiscais (p.37).

O Estado de Mato Grosso do Sul nessa gestão é pensado como um cenário para um alto desenvolvimento social e humano, como uma economia

⁹ Mercosul: acordo criado entre Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, criando um mercado de livre comércio para mercadorias e serviços produzidos nesses países, possibilitando a disputa por mercado dentro dos consignatários.

dinâmica e diversificada em consonância com a dinâmica do contexto da sociedade nacional.

Essa concepção de desenvolvimento não deixa de ser um reflexo da proposta da Reforma do Estado¹⁰ que se afigura numa abertura da atividade produtiva e do crescimento econômico orientada pelas exigências do mercado.

2. A *Gestão Democrática* na proposta de governo de Pedro Pedrossian (1991-1994).

De acordo com o documento intitulado Educação Pública e Democrática, Direção Colegiada; Gerenciamento Escolar, as lutas pela democratização da educação em Mato Grosso do Sul no governo de Pedro Pedrossian repercutiram para a formação de uma concepção de democratização calcada na participação social e política por meio de uma educação pública de qualidade. Neste sentido, a escola era entendida como o espaço das relações entre os indivíduos, no qual, a estrutura escolar não seria autoritária, mas participativa, onde a comunidade escolar garantiria a organização e funcionamento democrático da escola, a qualidade de ensino, o acesso e permanência do aluno na escola, a criação do projeto político-pedagógico da escola e a elaboração de planos de cargos e salários.

A democratização da Educação constituiu-se de um processo que não se elaboraria rapidamente pois dependeria do nível de organização,

¹⁰ Segundo Bresser Pereira (2001, p.17): A Reforma do Estado, que se tornou tema central nos anos 1990 em todo o mundo, é uma resposta ao processo de globalização em curso, que reduziu a autonomia dos Estados de formular e implementar políticas, e principalmente a crise do Estado, que começa a se delinear quase mundialmente nos anos 1970, mas que só assume plena definição nos anos 1980. No Brasil, a Reforma do Estado começou nesse momento, em meio a uma grande crise econômica que chega no auge em 1980 com um episódio hiperinflacionário. A partir de então, a Reforma do Estado torna-se imperiosa. Problemas considerados cruciais como o ajuste fiscal, a privatização e a abertura comercial, cujo ataque vinha sendo ensaiado nos anos anteriores, são, então, atacados de frente. A reforma administrativa, entretanto, só se tornou um tema central no Brasil em 1995, após a eleição e a posse de Fernando Henrique Cardoso. Nesse ano, ficou claro para a sociedade brasileira que essa reforma se tornara condição, de um lado, da consolidação do ajuste fiscal do estado brasileiro e, de outro lado, da existência no país de um serviço público moderno, profissional e eficiente, voltado para o atendimento das necessidades dos cidadãos.

direcionamento, principalmente do desejo de todos os envolvidos (profissionais da educação e sociedade civil) em promover a mudança. O projeto de democratização da educação no governo Pedro Pedrossian privilegiou a democratização da escola e o exercício da cidadania ao propor que para

formar cidadãos críticos, questionadores e capazes de ações que construam uma sociedade mais justa e igualitária é preciso que participemos da construção desse projeto de mudança. Um projeto em que os indivíduos decidam sobre as atividades relevantes de sua escola e se sintam sujeitos participantes e capazes de traçar caminhos e reformulá-los (MATO GROSSO DO SUL, 1993, p.13).

No entendimento desse governo, a forma de administração escolar que possibilitaria a implantação de uma política educacional democrática, alicerçada na construção coletiva do conhecimento, no respeito à autonomia escolar, na formação e sob uma estrutura democrática, seria o gerenciamento da educação através da Administração Colegiada.

Para a equipe da Secretaria de Educação, o Colegiado Escolar deveria ter,

(...) inicialmente, como um instrumento de efetivo e permanente debate, da geração de idéias, de administração de conflitos, de busca de alternativas. Através desse órgão, de caráter coletivo de decisões e de análise dos problemas da escola, que se deve buscar a superação da prática do individualismo, do grupismo e do corporativismo. (...) tendo como objetivo maior o bem da coletividade e seu melhor instrumento é o diálogo responsável. É necessário, então, que todo e qualquer ato desse poder tenha o seu conteúdo coletivo muito claro, e que suas etapas de operacionalização sejam as mais simples, participativas e transparentes possíveis (MATO GROSSO DO SUL, 1993, p.14).

Assim, através do Colegiado, a comunidade escolar estaria envolvida na busca da solução de problemas, tanto de ordem administrativa quanto pedagógica.

como órgão representativo da comunidade escolar, exerce um papel de fundamental importância na melhoria da qualidade de ensino e conseqüente mudança nas relações internas da escola e na relação escola-população. Colegiado é um espaço que se abre para a construção de uma escola autônoma e democrática, pela

qual a comunidade tem o direito de pensar sobre a educação que atente aos seus anseios, de organizar o seu projeto de escola e de garantir a *Gestão Democrática*.

Portanto, na concepção e no funcionamento dos colegiados, devemos ter como objetivo maior a formação do educando e a busca constante da cidadania. Não podemos conceber a idéia de torná-lo órgão de problemas de ordem corporativista ou de interesses pessoais, de desrespeito aos segmentos ali representados, de competitividade de poder (MATO GROSSO DO SUL, 1993, p.16).

A implantação do colegiado nas unidades de ensino de Mato Grosso do Sul no governo de Pedro Pedrossian se deu através do Decreto 5.868 apresentado no Anexo 1 do Boletim 2, os quais estabelecem as competências desse assim definidos:

- a) Coordenar a elaboração do Plano Global da Escola:
 - participando da definição a proposta pedagógica da unidade escolar através de encontros, reuniões, sessões de estudo;
 - participando da definição do calendário escolar, contemplando o período letivo, com reuniões pedagógicas, conselho de classe, palestras, promoções culturais e esportivas, respeitadas as normas regulamentares;
 - analisando os recursos didáticos disponíveis na escola, conhecendo-os, consultando-os, divulgando-os, conservando-os;
 - priorizando a aplicação de recursos financeiros a partir das necessidades da escola, evitando decisões corporativistas e gastos considerados supérfluos.
- b) Coordenar a elaboração do Regimento Escolar:
 - observando a legislação em vigor e as orientações do Órgão Central / SED, adequando as verdadeiras necessidades da Comunidade Escolar;
 - estimulando a participação coletiva e garantindo o acesso e o entendimento das informações necessárias a todos os segmentos da Comunidade Escolar;
 - discutindo coletivamente o conteúdo do Regimento Escolar.
- c) Promover os meios de integração da Unidade Escolar com a Comunidade:
 - propondo alternativas de parceria com Universidades: Federais e Particulares, Empresas, Instituições Culturais, Clubes de Serviços, Órgãos do Sistema Federal, Estadual e Municipal, solicitando serviços, palestras e outras formas de intercâmbio que venham ao encontro dos anseios da Comunidade escolar;
 - observando as condições de higiene, arborização e segurança da Unidade Escolar, promovendo campanhas e debates, conscientizando, esclarecendo, sensibilizando e propondo ações concretas para a melhoria do quadro existente;
 - promovendo meios para esclarecer a comunidade no zelo e conservação do patrimônio e da estrutura física da Unidade Escolar;

- discutindo formas para tornar efetiva a participação dos pais no processo educativo, convocando-os para divulgação de projetos pedagógicos, incentivando-os para um maior envolvimento na vida escolar de seus filhos;
 - estimulando a criação de meios para divulgação das atividades da escola, da pauta dos assuntos que serão discutidos nas reuniões do Colegiado e suas respectivas datas, decisões tomadas, prestações de contas e outros assuntos de interesse da comunidade;
 - estabelecendo critérios para a utilização do espaço físico (quadra de esportes, salas, muros) e dos recursos materiais (vídeo, televisão, biblioteca) da escola.
- d) Deliberar sobre todos os assuntos pertinentes à Unidade Escolar, observando o disposto na legislação em vigor;
- Cumprindo a legislação educacional em vigor e conhecendo a Constituição Federal e Estadual, o Estatuto do Menor e do Adolescente, o Estatuto do Magistério, bem como as deliberações do Conselho Estadual de Educação e as resoluções, instruções e orientações do Órgão Central / SED;
 - Propondo e encaminhando, às instâncias adequadas, sugestões de alteração da legislação estadual;
 - Acompanhando a situação do funcionamento dos cursos existentes quanto à autorização e reconhecimento.
- e) Promovendo pelos meios ao seu alcance o aumento da eficiência da unidade escolar em todos seus setores e atividades:
- subsidiando, quanto ao atendimento prestado pelos diferentes setores da unidade escolar, no que se refere à agilidade, racionalidade, presteza e polidez;
 - avaliando os projetos pedagógicos propostos pela unidade escolar;
 - analisando as condições de trabalho de todos os funcionários, ouvindo e propondo soluções para as dificuldades apresentadas.
- f) Acompanhando e sugerindo alternativas para a melhoria do rendimento do aluno, de forma a diminuir a evasão e a repetência:
- acompanhando o resultado do Conselho de Classe, garantindo que seja participativo, transparente e responsável, e que suas decisões sejam cumpridas;
 - buscando alternativas para atualização e reciclagem de todos os segmentos da unidade escolar, informando e incentivando a participação em sessões de estudo, encontros e cursos; discutindo e divulgando todo e qualquer material que possa contribuir para a melhoria de suas atividades.
- g) Indicar as substituições do Diretor e dos Coordenadores Pedagógicos, na forma (indicada) dos artigos 14 e 20 do Decreto 5.868.
- h) Emitir parecer sobre as transgressões disciplinares dos corpos docente, discente e administrativo:
- participando das definições de questões disciplinares como: horário de entrada e de saída, relacionamentos interpessoais e intergrupais e cumprimento das demais normas escolares;
 - analisando as causas das transgressões, propondo soluções integradoras, justas e imparciais e evitando o corporativismo, o autoritarismo e questões de ordem particular que possam afetar a credibilidade do Colegiado;

- tentando todas as formas de soluções possíveis, lembrando sempre que a escola existe para que o aluno fique dentro e não fora dela.
- i) Apreciar a execução financeira e as prestações de contas dos recursos geridos pelo Diretor:
 - discutindo a aplicação dos recursos e garantindo transferência através de ampla divulgação;
 - analisando a prestação de contas, prevendo formas de informação e divulgação a toda comunidade escolar.
- j) Garantir a execução das determinações administrativas emanadas do Órgão Central / SED, do Conselho Estadual de Educação e da Agência Regional de Educação:
 - assegurando à comunidade escolar o conhecimento das diretrizes emanadas por esses Órgãos (MATO GROSSO DO SUL, 1993, p.22-25).

Com a Administração Colegiada, a rede estadual de educação teve que promover outra profunda mudança em sua administração.

Até o mandato de Pedro Pedrossian, a administração das escolas de Mato Grosso do Sul esteve sob os interesses políticos partidários, uma vez que os diretores escolares eram indicados pelas lideranças político-partidárias, de cada região, ficando esses comprometidos em empenharem-se, também, no atendimento dos interesses políticos daquelas.

O diretor, segundo o documento:

representava a autoridade máxima da escola, decidindo quase que isoladamente sobre as ações que deveriam ser desenvolvidas no interior dessa instituição. Suas atividades eram quase sempre voltadas, com raras e agradáveis exceções, para os aspectos burocráticos da administração escolar, conferindo às questões pedagógicas um papel de pouca importância no contexto da escola (MATO GROSSO DO SUL, 1993, p.17).

Com o colegiado e a concretização da eleição, é também estabelecido no Decreto 5.868 que a função do diretor sofre profundas alterações, pois este por ser eleito pela comunidade escolar, é um membro nato do colegiado escolar com a função de secretário executivo, cujas atribuições são:

- Coordenar a utilização do espaço físico da Unidade Escolar no que diz respeito:
 - ao atendimento e acomodação da demanda;

- aos turnos de funcionamento;
- à distribuição de séries e classes por turno e turmas, em consonância com o Coordenador pedagógico.
- Participar da elaboração do Plano Global da Escola, Regimento Escolar e do Estatuto do Colegiado, bem como acompanhar sua execução, em consonância com o Coordenador Pedagógico e Colegiado Escolar;
- Participar da elaboração e acompanhar a execução dos projetos escolares, juntamente com o Coordenador Pedagógico;
- Elaborar o quadro curricular da Unidade Escolar com os Professores e Coordenadores Pedagógicos e de acordo com a legislação vigente;
- Elaborar o calendário escolar, em consonância com os Coordenadores Pedagógicos e professores, submetendo-o à apreciação do Colegiado Escolar;
- Organizar, juntamente com os Coordenadores Pedagógicos, as reuniões pedagógicas, de acordo com o Calendário Escolar;
- Articular a Comunidade Escolar para a elaboração do Projeto Pedagógico da Escola;
- Avaliar periodicamente o desempenho da Unidade Escolar;
- Delegar poder e responsabilidade, descentralizar decisões, acompanhar as questões educativas visando à racionalização e avaliação;
- Aplicar as penalidades de acordo com as normas regimentais da Unidade Escolar, após apreciação do Colegiado Escolar;
- Planejar, juntamente com o Colegiado Escolar, a aplicação dos recursos financeiros, organizando planilhas de recursos;
- Apresentar, na forma de prestação de contas, os recursos repassados pela Secretaria de Educação e pelos Convênios firmados;
- Adotar, juntamente com o Colegiado Escolar, medidas que estimulem a comunidade a se co-responsabilizar pela conservação do prédio e dos equipamentos escolares;
- Organizar e distribuir tarefas de acordo com a função de cada servidor;
- Controlar e atestar a frequência diária dos servidores, atestar a frequência mensal, bem como responder pelas respectivas folhas;
- Autorizar a saída do servidor durante o expediente, respeitada a legislação;
- Autorizar matrícula e transferência de alunos e determinar, em articulação com o Coordenador Pedagógico, a abertura e o encerramento dos termos de inscrição e matrícula, observando as diretrizes legais e as determinações do Colegiado Escolar;
- Assinar, juntamente com o Secretário da Unidade Escolar, todos os documentos relativos à vida escolar dos alunos;
- Responder juridicamente pela Unidade Escolar;
- Encaminhar na sua área de competência os recursos e processos, as petições, representações, ofícios e requerimentos dirigidos a qualquer autoridade, nos prazos legais;
- Garantir o processo de avaliação de forma horizontal e vertical dos bimestres, através do Conselho de Classe, em consonância com Coordenadores Pedagógicos, Professores e Alunos;
- Receber, conferir e controlar a distribuição da merenda escolar, junto aos funcionários responsáveis para tal;

- Gerenciar ações de desenvolvimento de Recursos Humanos;
- Administrar conflitos no ambiente de trabalho;
- Processar, analisar e interpretar dados e informações sobre os resultados escolares, em conjunto com os coordenadores pedagógicos;
- Empenhar-se para compartilhar o poder de decisão com os demais profissionais da escola, de modo a tornar-se, ao mesmo tempo, construtor e participante do processo que dirige;
- Exercer a autoridade com ética, sabedoria, equilíbrio e bom senso na defesa dos direitos e no cumprimento dos deveres, tendo em vista a atividade fim da escola: ensinar e ensinar bem a todos os alunos;
- Respeitar e preservar o caráter público da Unidade Escolar seja na transferência dos atos ali praticados, seja no reconhecimento do bem público como espaço de direito do cidadão;
- Revelar cumplicidade e compromisso com a recuperação da identidade cultural e pedagógica da escola, empenhando-se na revitalização da organização de ensino que ali se desenvolve (MATO GROSSO DO SUL, 1993, p.25-27).

Pode-se perceber que na proposta de Pedro Pedrossian, as medidas tomadas visaram materializar nesse governo a *Gestão Democrática* nas escolas de Mato Grosso do Sul, posto que estrutura administrativa passou a ser um exercício coletivo que pretendia envolver a comunidade escolar. Assim, os problemas seriam publicizados e suas soluções encontradas coletivamente, efetivando o compromisso de todos com o funcionamento e a consolidação do exercício da cidadania no âmbito da educação, eliminando o clientelismo e o favorecimento a pequenos grupos em detrimento da necessidade da coletividade visto que:

a democracia só pode ser vivida plenamente quando é possível conviver com a divergência de opiniões, com pluralidade de idéias, com níveis diferentes de compreensão dos fatos, e quando as decisões da maioria possam ser conscientemente assumidas como decisões tomadas em benefício da escola como um todo (MATO GROSSO DO SUL, 1993, p.20).

3. A *Gestão Democrática* da Educação na proposta Wilson Barbosa Martins (1995-1998)

De acordo com o documento Princípios Norteadores: a cidadania começa na escola, a proposta que foi elaborada pela Secretaria Estadual de Educação desse governo estava baseada nas necessidades e intenções do órgão

central e das diversas unidades escolares, buscando a qualidade de ensino e cidadania. Essas premissas fazem parte do documento intitulado “Princípios norteadores: a cidadania começa na escola”, que optou por manter a proposta de *Gestão Democrática* que foi implantada em 1991 no Decreto n.º 5.868/1991/MS, pelo Governador Pedro Pedrossian.

Essa proposta se calcou em uma nova visão:

o Homem (...) ser histórico, que se modificou na medida que interage com a realidade, transformando-a e sendo por ela transformado.

A sociedade pretendida tem como enfoques principais: a minimização das desigualdades sócio-econômicas e da elevada concentração de renda, criando-se para isso mecanismos de participação democrática que não se expressem apenas pelo pleito eleitoral.

A educação deve garantir a disseminação do conhecimento universal aos indivíduos com vistas à produção de um conhecimento contemporâneo que reflita as reais necessidades da sociedade presente.

A Escola é a instituição formalmente necessária para a criação e disseminação do conhecimento e a sua reelaboração na perspectiva de instrumentalizar o aluno para análise de sua realidade (MATO GROSSO DO SUL, 1995, p.23-24).

A viabilidade desse novo enfoque foi explicitada através da descentralização financeira e autonomia das escolas.

O papel fundamental a ser exercido seria o respeito à diversidade cultural como elemento constituinte da cidadania. Nesse ponto o processo educativo relacionava-se com “(...) formar a consciência crítica do homem; ação cujo fruto maior é a prática da liberdade” (MATO GROSSO DO SUL, 1995, p.17).

As mudanças necessárias ao espaço escolar com vistas à construção da cidadania centraram-se na:

- construção da autonomia intelectual dos educandos;
- incorporação das experiências e os valores dos alunos, com a produção científica;

- superação da fragmentação do sistema educacional e das políticas governamentais.

As medidas buscadas pela equipe desse governo para efetivação destas metas foram:

- reorganização do sistema de Educação do Estado a partir da implantação de uma forma de gestão escolar que fortaleça o processo democrático; criação de mecanismos de modernização administrativa e a articulação do planejamento educacional com o projeto político pedagógico da escola.
- Promover a valorização do profissional de educação, viabilizando a implantação do plano de cargo e carreira; a política de capacitação dos profissionais da educação; e o estímulo à produção científica docente.
- Universalizar o acesso à escola pública adequando a oferta de vagas para a educação básica com a permanência dos alunos ao sistema público de ensino.
- Implementar o processo de avaliação sistêmica que possibilita a intervenção e redimensionamento da gestão quando se fizer necessário.

Este conjunto de mecanismos, proposto pelo Governo Wilson Martins, teve como concepção de gerenciamento da educação, a *Gestão Democrática*, cujo significado transformaria a Escola em um

(...) espaço permanente de experiência e práticas de democracia. O aprendizado de democracia deverá permear todo o conjunto de relações que se desenvolvem no seu interior, e nas relações com a comunidade. As unidades de ensino deverão desencadear um processo de participação coletiva, produzindo exemplos concretos de ações democráticas que ultrapassem os seus muros, tenham

extensão, profundidade e visibilidade, incidindo de forma efetiva na formação da cidadania (MATO GROSSO DO SUL, 1995, p.28).

Na gestão do Governador Wilson Barbosa Martins, as medidas que materializaram na escola a prática da *Gestão Democrática* foram:

- a) eleição dos Colegiados Escolares;
- b) eleição para a escolha de Diretores;
- c) criação do sistema de repasse financeiro para as escolas;
- d) avaliação do sistema escolar (MATO GROSSO DO SUL, 1995, p.29).

As medidas implantadas nesse governo, apesar da clareza das dificuldades a serem enfrentadas, demonstraram a intenção de tornar as escolas espaços democráticos pela busca da autonomia das unidades de ensino e a eliminação da cultura autoritária ainda presente no sistema. Junto a esta postura, a descentralização financeira foi concebida como forma de viabilização e estímulo à participação da comunidade no projeto político-pedagógico das instituições públicas de ensino.

4. Escola Guaicuru – *Gestão Democrática da Educação*: 1999-2002

O governo de José Orcírio dos Santos Miranda (Zeca do PT), ao propor sua política da Gestão da Educação, marcou uma mudança significativa no entendimento da educação como um processo de resgate e valorização dos aspectos culturais sul-mato-grossenses. Por conseguinte, a criação do Projeto Escola Guaicuru¹¹ expressa o entendimento de que

a educação como direito de todos e como um dos pressupostos básicos para a cidadania ativa. Seu eixo principal é o compromisso de estabelecer um processo participativo de construção de novos caminhos que garantam a democratização do saber, a valorização dos profissionais da educação e a democratização da gestão da escola pública (MATO GROSSO DO SUL, 1999, p.9).

¹¹ A palavra Guaicuru resgata a trajetória histórica da constituição do povo sul-mato-grossense. Faz referência aos grupos étnicos que ocuparam e dominaram, com exclusividade, quase todo o território correspondente a Mato Grosso do Sul, dando origem à nação Guaicuru. Ver mais, SPENGLER, Henrique. Os Guaicurus na história de Mato Grosso do Sul. In: MS Cultura. Campo Grande, ano V, nº9, 1996.

A necessidade da construção de uma escola pública democrática e de qualidade tornou-se um imperativo para este governo como uma forma democrática e articulada de eliminar a exclusão presente no sistema educacional.

Com este cenário, a materialização da Escola Guaicuru foi viabilizada por meio de uma ampla mobilização da sociedade em torno de três eixos norteadores:

Democratização do acesso que

implica em garantir não só a inclusão do maior número possível de crianças, jovens e adultos na educação básica, como também a permanência e a progressão escolar.

Na perspectiva da inclusão social pretende-se efetivar o acesso dos jovens e adultos que não tiveram direito assegurado na idade própria, aos portadores de necessidades especiais, aos índios, às comunidades negras, contemplando dessa forma toda pluralidade populacional da qual é composta o Estado (*Op. Cit*, p.14-15).

Para a realização deste eixo, foram propostas quinze metas viabilizadas pelos seguintes projetos:

1. Bolsa-escola;
2. Reorganização da formação e do tempo escolar- ciclos;
3. Transporte Escolar – áreas de difícil acesso;
4. Manutenção e Recuperação da Rede Física;
5. Telematrícula;
6. Ensino Noturno na Escola Guaicuru;
7. Inclusão do Portador de necessidades Especiais no Sistema Regular de Ensino;
8. Redimensionamento e Fortalecimento ao Ensino Médio;
9. Jovens e Adultos na Escola;
10. Educação Escolar Indígena: uma questão de cidadania;
11. Efetivando a Municipalização da Educação Infantil;
12. Educação Profissional: uma Política a ser construída;
13. Tecnologia no Contexto da Escola Guaicuru;

14. Fortalecimento da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
– UEMS;
15. Educação Escolar e as diferenças étnicas.

Estes projetos expressaram a concepção da *Gestão Democrática* sobe a seguinte ótica:

DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO, que significa, 'construir este projeto em cumplicidade com os trabalhadores da educação e com a sociedade e que lhe dará reconhecimento enquanto prática inovadora nas marcas da gestão democrática, nos tempos e espaços constituídos na escola, para a expressão das diversidades e para a construção dos processos de inclusão'. Prevê, ainda, 'O envolvimento de todos no processo educacional, nas deliberações e na execução do fazer político-pedagógico e administrativo da escola. A participação requerida neste processo possibilita novas relações, de horizontalização e de diálogo. A *Gestão Democrática* tem uma dimensão política expressa através do aprendizado das práticas democráticas e do exercício, da cidadania'. Diz que, 'para viabilizar a democratização da gestão, é necessária uma dinâmica de trabalho que agilize as ações, e que tenha a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar e da sociedade desde o repensar das regras de convivência, do estabelecimento do calendário escolar, da definição do currículo, da eleição dos diretores e colegiados, até a escolha da prioridade de investimentos de verbas. (*Ibidem*, p.16-17).

Tais idéias seriam viabilizadas pelas seguintes metas:

1. viabilizar a descentralização administrativa, pedagógica e financeira.
2. garantir autonomia financeira, pedagógica e administrativa às unidades escolares.
3. criar espaços permanentes de discussão que assegurem a participação dos diferentes segmentos envolvidos no processo educacional, para a efetivação dos propósitos da Escola Guaicuru.
4. reorganizar o processo de eleição de diretores e colegiados escolares, garantindo a participação de todos os segmentos da comunidade escolar (alunos, pais, professores, funcionários).
5. reestruturar o Serviço de Inspeção Escolar, numa perspectiva descentralizadora que contribua no processo de fortalecimento da autonomia escolar.
6. implantar o Programa e Orçamento Participativo (*Ibidem*, p.23).

E executadas pelos seguintes projetos:

1. Autonomia Escolar;

2. Planejamento Participativo;
3. Eleição de Diretores;
4. Fortalecendo os Colegiados Escolares;
5. Constituinte Escolar;
6. Dinamizando a Coordenação Pedagógica;
7. Redimensionando a Inspeção Escolar (*Ibidem*, p.23).

Outro elemento que refletiu no processo de democratização da gestão foi a busca da Qualidade Social da Educação entendida por:

QUALIDADE SOCIAL DA EDUCAÇÃO, trata-se de 'um conceito historicamente produzido que exige e reflete um posicionamento político e ideológico. Ressalta-se que a qualidade que se quer é a que tem como foco a pessoa humana e não a que tem, com principal parâmetro, o ajuste de mercado, privilegiando o foco na produção. Implica uma concepção de educação enquanto processo formativo que significa a construção e difusão do conhecimento e da cultura. Esta concepção traz um significado oposto ao difundido pelas políticas neoliberais, que aprofundam a dicotomia entre aqueles que poderão ter acesso a um conhecimento integral e aqueles que deverão ser preparados para o mercado de trabalho. O conceito de qualidade social de educação exige, sem dúvida, a oferta de educação pautada na contextualização histórica, extrapolando o repasse mecânico do conhecimento e inclui também o aprendizado no trabalho bem como outras opções sociais culturais que possibilitam o aproveitamento e ampliação das capacidades humanas'. (*Ibidem*. p 18-19).

As metas para viabilização desse eixo norteador foram:

1. Implantar uma política de desenvolvimento primordial para os trabalhadores da Educação, incluindo capacitação continuada, presencial e à distância.
2. Estabelecer processo de discussão coletiva junto aos trabalhadores da educação, objetivando a construção do seu Estatuto Social, reorganizando as formas de ingresso na carreira, progressão funcional, avaliação de desempenho e as necessárias condições de trabalho.
3. Ampliar e assegurar os serviços de apoio aos trabalhadores da Educação, através dos serviços de promoção social, saúde, cultura e lazer.
4. Instituir a Coordenação Pedagógica como elemento de articulação e promoção do processo de capacitação dos educadores na Unidade Escolar (*Ibidem*, p.24).

E a efetivação destas metas se deu a partir da implantação dos seguintes projetos:

1. Desenvolvimento profissional;

2. Apoio e incentivo à formação profissional;
3. Estatuto social para os trabalhadores da Educação (*Ibidem*, p.24)

Tomando como referência as metas e projetos aqui expostos, no entendimento da equipe de governo, percebe-se que a operacionalização do Projeto Escola Guaicuru possibilitaria a constituição de um novo modo de pensar a Educação básica, por ser este referendado pela concepção de *Gestão Democrática* ancorada nas categorias da participação e democracia, possibilitando, assim, a participação da sociedade civil, no planejamento e desenvolvimento de ações concretas no gerenciamento escolar, em parceria com o poder político, sendo este co-responsável pela melhoria da qualidade do sistema público de ensino.

CAPITULO II

GESTÃO DEMOCRÁTICA: CONTEXTO E CONCEPÇÕES

Nesse capítulo, pretende-se analisar o contexto no qual a concepção de *Gestão Democrática* foi consubstanciada na década de 1990, tendo como referências os princípios norteadores da Reforma do Estado em que se materializaram os princípios da *Gestão Democrática* da Educação (democracia e participação). Por último, refletiu-se sob uma proposta de efetivação da *Gestão Democrática* através da Escola Cidadã.

1. A educação e a nova ordem econômica

A concepção de *Gestão Democrática* da Educação, discutida hoje, tem sua raiz conceitual calcada nas mudanças que vêm se processando no sistema político dos últimos anos, em decorrência das profundas transformações ocorridas no mundo do trabalho, na organização do processo produtivo, no padrão de sociedade e nas relações sociais de produção.

A realidade internacional no limiar do novo milênio destaca a importância das recentes transformações econômicas e políticas em diversas partes do mundo. A natureza e a velocidade dessas transformações indicam que a transição para o século XXI foi marcada por mudanças construídas a partir do cenário mundial.

Datadas essas após o período pós-guerra, o Estado capitalista assumiu novas obrigações, pois o sistema de produção em massa (fordismo¹²)

¹² Parafrazeando Moraes Neto (1986, p.36), o fordismo caracteriza o que poderíamos chamar de socialização da proposta de Taylor, pois enquanto este procurava administrar a forma de execução de cada todo individual, o fordismo realiza isso de forma coletiva pela via da esteira. O fordismo, tratado de uma forma econômica e administrativa, consiste no conjunto de métodos de racionalização da produção, baseando no princípio de que uma empresa deve dedicar-se apenas a um produto.

requeria investimentos em capital fixo e condições de demanda relativamente estáveis para serem lucrativas.

O Estado, nesse estágio, assume a dianteira do desenvolvimento econômico e social, pela via de produção de bens e serviços. O Estado, para se manter buscou condições materiais junto à propriedade privada, através de impostos dos fundos de pensões e da poupança. Tais mecanismos reordenaram o Estado, no final do século XIX, criando-se as bases para a implantação de um Estado de bem-estar social keynesiano¹³, surgido no pós-guerra, 2ª Guerra, também chamado de Welfare State. Esse modelo de Estado foi defendido por John Mayard Keynes¹⁴ e obteve grande influência na renovação das teorias clássicas e na reformulação da política de livre mercado. Keynes acreditava que a economia seguiria o caminho do pleno emprego, sendo o desemprego uma situação temporária que desapareceria; ele considerava o desemprego como resultado da falta de investimentos no setor de produção, base do pleno emprego.

O Estado tinha o papel de controlar os ciclos econômicos, combinando políticas fiscais e monetárias. As políticas eram direcionadas para o investimento público, principalmente para os setores vinculados ao crescimento da produção e o consumo de massa, que tinham também o objetivo de garantir o pleno emprego. O salário social era complementado pelos governos através da seguridade social, assistência médica, educação, habitação. O Estado acabava exercendo, também, o papel de regular, direta ou indiretamente, os acordos salariais e os direitos dos trabalhadores na produção.

A partir da década de 1970, o Estado social, antes visto como estabilizador político-econômico que contribuía para “regenerar as forças de crescimento econômico e preservar a economia da espiral descendente das recessões profundas” (OFFE, 1991, p.115), passa a ser objeto de dúvida, de

¹³ O objetivo do keynesianismo era manter o crescimento da demanda em paridade com o aumento da capacidade produtiva da economia de forma suficiente para garantir o pleno emprego, mas sem excesso, pois isto provocaria um aumento da inflação.

¹⁴ KEYNES, Jonh Maynard. *A teoria geral do emprego, do juro e da moeda*. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

crítica profunda e de conflito político, emergindo assim, a denominada “crise da sociedade de bem-estar”.

Nesse contexto apresentado, o sistema capitalista confronta-se com as contradições geradas por ele próprio. Assim, o Estado não estava mais sendo capaz de conter as contradições inerentes ao capitalismo devido à rigidez dos seus compromissos, que eram fundamentais para garantir a legitimidade do sistema. Em contrapartida essa rigidez restringe a expansão na base fiscal para gastos públicos; e a saída utilizada foi a política monetária através da emissão de moeda, o que ocasionou a intensificação dos índices de inflação.

A saída dessa situação no pensamento neoliberal se configurou na tese de que o modelo de Estado não seria mais capaz de contornar a crise do sistema capitalista, assim, a solução foi a reformulação do Estado.

Essa concepção de reformulação do Estado foi engendrada no final da Década de 70, com os governos de Margaret Thatcher, na Inglaterra (1979), Ronald Reagan, nos Estados Unidos (1980) e Helmut Kohe na Alemanha (1985), que articulam em seus interesses, a liberalização do mercado econômico mundial, que definindo-se, assim, algumas estratégias¹⁵ para solucionar a crise.

Segundo Harvey (2002, p.3)

A profunda recessão de 1973, exacerbada pelo choque do petróleo, evidentemente retirou o mundo capitalista do sufocante torpor da estagnação (estagnação da produção de bens e alta de inflação de preços) e pôs em movimento um conjunto de processos que solaparam o compromisso fordista. Em consequência, as décadas de 70 e 80 foram um conturbado período de reestruturação econômica e de reajustamento social e político; no espaço social, criado por todas essas oscilações e incertezas, uma série de novas experiências nos domínios da organização industrial e da vida social e política começou a tomar forma. Essas experiências podem representar os primeiros ímpetus da paisagem para um regime de acumulação inteiramente

¹⁵ O Estado se desobrigou de áreas produtivas estratégicas para os seus países em nome da melhoria da competitividade e da eficiência através do mercado e privatizou recursos fundamentais como o petróleo, a energia, a mineração, as comunicações, etc. O Estado se restringiu, diminuindo nas suas obrigações sociais em áreas como educação e saúde.

novo, associado com um sistema de regulamentação política e social bem distinta.

Nesse contexto, as corporações se obrigaram a intensificar a competição através de novas formas de racionalização da produção, reestruturaração e intensificação do controle de trabalho, assim como a aceleração do tempo de giro do capital e as funções empresariais.

O sistema capitalista, na busca de um novo padrão de produção que permitisse a sua manutenção, caracterizou-se por setores de produção inteiramente novos; novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnologia organizacional, o que determinou a acumulação flexível.

A acumulação flexível¹⁶ é marcada pela mobilidade e flexibilidade, pelas quais os empregadores exercem maior pressão sobre a força de trabalho, impondo regimes e contratos de trabalhos mais flexíveis, possibilitando a redução do emprego regular – CLT¹⁷ – e o acréscimo do trabalho temporário sob o regime de subcontrato.

No entendimento de Peroni (2000), o capitalismo vive uma crise estrutural, em que a ofensiva neoliberal se caracteriza justamente como uma estratégia para superação desta crise.

Nesse sentido, a lógica do pensamento neoliberal está na tensão entre a liberdade individual e a democracia, pois para os neoliberais, a maximização da liberdade está em proteger o sistema de mercado como imprescindível para a existência da liberdade. Portanto, os neoliberais pensam em

¹⁶ A acumulação flexível é uma característica fundamental do toyotismo, que ocorreu a partir dos anos 80, vinculado ao sucesso da indústria manufatureira japonesa, na concorrência internacional, onde diversas técnicas foram importadas do Japão, com diferentes ênfases para diversos países e setores. Com o toyotismo, o trabalhador passa a operar simultaneamente várias máquinas-processo produtivo flexível, aumenta-se a produção sem aumento do número de trabalhadores, flexibiliza a forma de *gestão*, produz produtos diferenciados e em pequena quantidade, estabelece-se o trabalho em equipe, o consumo passa a determinar o que deve ser produzido.

¹⁷ Consolidação das Leis do Trabalho.

um Estado mínimo para as políticas sociais, o que significaria maior abertura desse para os interesses do mercado.

O Estado que, ao longo das décadas, teve a expansão de seu tamanho e o alcance de sua intervenção quase como sinônimos de Estado forte, passou a apresentar reflexos negativos na eficiência do atendimento das necessidades da sociedade. Na visão da abordagem neoliberal, a integração global das economias atribui um papel mais contundente aos mercados nas decisões econômicas, daí a necessidade de se exigir do Estado a adoção de medidas capazes de fortalecer sua capacidade de atingir seus objetivos, garantindo o direito de prosperidade e os serviços básicos, atuando como regulador, corrigindo eventuais falhas de mercado, deixando o mercado agir livremente.

Segundo Boron (1994, p.254-255), em posição oposta ao neoliberalismo, é impossível recuperar plenamente o significado do fenômeno estatal se não se levar em conta quatro dimensões básicas que o caracterizam simultaneamente. No seu entendimento, o Estado é, ao mesmo tempo:

1- um 'pacto de dominação' mediante o qual uma determinada aliança de classes constrói um sistema hegemônico suscetível de gerar um bloco histórico; 2- uma aliança dotada de seus correspondentes aparatos burocráticos e capaz de transformar-se, sob determinadas circunstâncias, em um 'ator corporativo'; 3- um cenário da luta pelo poder social, um terreno onde se dirimem conflitos entre distintos projetos sociais que definem um padrão de organização econômica e social; e 4- o representante dos 'interesses universais' da sociedade e, enquanto tal, a expressão orgânica da comunidade nacional.

Sob a perspectiva de Boron, o capitalismo vive uma crise estrutural, vivenciada pela América Latina,

'por uma marcada piora nas condições de vida das grandes maiorias nacionais, que obriga a rediscutir com urgência tanto a performance como o tema do futuro da democracia em nossos países'. Se nas anteriores ondas democratizantes – como no imediato pós-guerra, por exemplo – as transições dos regimes autoritários se caracterizavam por sua vocação integradora, incorporando a vastos setores sociais as condições de vida compatíveis com os avanços das forças produtivas, na América

Latina a redemocratização foi concomitante com a pauperização de extensas franjas da sociedade civil (BORON, 1994, p.70).

Essa situação, conseqüência do processo de mundialização do capital, vem ocorrendo desde de muito tempo com “o amanhecer do capitalismo”. O que nesse processo hoje é, segundo Boron (1999, p.40), considerado como novo é a escala que este assumiu nos últimos tempos, e não a tendência do capitalismo em se converter num sistema mundial.

No acirramento das contradições sociais, não se pode, contudo, afirmar a separação entre Estado e sociedade uma vez que

nem o primeiro pode ser plenamente compreendido sem sua articulação com a segunda, nem esta pode ser adequadamente explicada por si mesma, apelando para uma ficção de uma sociedade ‘sem Estado’” (BORON, 1994, p.286),

onde o estado seria um poder flutuante na sociedade civil; também é uma visão não acertada a do Estado protagonista. Boron, assim, postula o Estado estruturante. Conforme suas idéias, a relação entre Estado e sociedade civil implica em conceber o Estado como guardião das regras do jogo estabelecidas para as competições de grupos e coalizões das quais se mantém afastado e neutro no mercado político, simples reflexo do mercado econômico com seus intercâmbios impessoais, competitivos e livres.

Então, a própria crise do Estado faz com que surja a necessidade de sua reconstituição, segundo as idéias neoliberais e o processo de mundialização constitui-se na referência econômica-política para redefinição do papel do Estado. Segundo Bresser¹⁸ (2001), “o novo papel do Estado é o de facilitar para que a economia nacional se torne internacionalmente competitiva. A regulação e a intervenção continuam necessárias, na educação, na saúde, na cultura, no desenvolvimento tecnológico, nos investimentos em infra-estrutura”.

¹⁸ O Dr. Luis Carlos Bresser Pereira – Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado foi quem elaborou o Plano Diretor e o submeteu à discussão da Câmara Básica da Reforma, constituída por: Paulo Paiva – Ministro da Fazenda; José Serra – Ministro do Planejamento e Orçamento; General Benedito Onofre Bezerra Leonel – Ministro Chefe do Estado Maior das Forças Armadas (Brasil, 1995, p.1).

Uma intervenção que não apenas compense os desequilíbrios distributivos provocados pelo mercado globalizado, mas, principalmente, que capacite os agentes econômicos a competir em nível mundial.

A necessidade da implantação do modelo de Estado visualizado por Bresser Pereira foi evidenciada a partir da promulgação da Constituição de 1988, quando a Administração Pública Brasileira foi concebida sob um gerenciamento flexível, visando a eficiência e eficácia do sistema, o que causou um confronto com o enrijecimento burocrático do Estado Brasileiro.

A idéia de mudança do modelo de Estado precisa ser compreendida no contexto da crise mundial do capitalismo, uma vez que os interesses dos organismos internacionais¹⁹ estão definindo, financiando e orientando as ações sócio-político-econômicas dos países em desenvolvimento, intervindo em suas políticas, definindo diretrizes a serem seguidas.

As principais diretrizes dos organismos internacionais recomendam que a Reforma do Estado seja orientada para o mercado, exigindo o abandono de instrumentos de controle político e a restrição na alocação de recursos públicos, principalmente nas áreas de educação e outras áreas sociais.

Parafraseando o documento Desenvolvimento Mundial (1997, p.2) do próprio Banco Mundial²⁰, o Estado deve buscar formas de garantir a sustentabilidade política de suas decisões e assegurar as condições institucionais para o desenvolvimento do mercado, empenhando-se na prestação eficiente de ações coletivas, limitando sua atuação de acordo com a necessidade e os recursos que dispõe, bem como escolher a melhor forma de intervir. Para o

¹⁹ Organismos internacionais são agentes financiadores nos quais a sede não se situa nos países onde as ações estão sendo desenvolvidas.

²⁰ O Banco Mundial surgiu após a Segunda Guerra, visando ser uma instituição capaz de conferir maior estabilidade à economia mundial de forma a impulsionar o crescimento e evitar a emergência de novas crises internacionais. No início de sua criação, o Banco destinava seus recursos em prol da reconstrução das economias destruídas após a guerra e também fazia empréstimos a longo prazo para o setor privado. Somente após a guerra fria é que foi dada atenção aos países do terceiro mundo, tentando-se, desta maneira, fazer com que esses países (subdesenvolvidos) pudessem se integrar mais depressa aos chamados países do Primeiro Mundo.

Banco, a presença do Estado em setores que demandam muitos recursos, resultando em poucos benefícios à coletividade, deve ser substituída pelo mercado (empresas privadas), que é capaz de prover, de maneira mais eficaz, as necessidades coletivas. Já para as instituições públicas, o Banco diz que elas precisam ser revigoradas, pois o contexto institucional é vital para o desenvolvimento; “o Estado precisa dispor de uma base jurídica e capacidade administrativa que lhe permita a aplicação de normas e controles às atividades da sociedade como um todo, inclusive dos governos”.

Segundo o documento Plano Diretor e Reforma do Aparelho do Estado, a Reforma deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o único responsável pelo desenvolvimento econômico e social para tornar-se promotor e regulador desse desenvolvimento (Brasil, 1995).

Apona também que o Estado criou distorções e ineficiências ao tentar assumir funções diretas de execução, pois segundo o documento: “reformular o Estado significa transferir para o setor privado as atividades que podem ser controladas pelo mercado” (idem).

No âmbito do Estado, a Reforma se sustenta em duas bases: na desestatização dos serviços públicos e na mundialização da economia de mercado, atendendo, assim, exigências dos organismos internacionais. Esses fatos se materializam nas instituições públicas; quando estas tiveram de atender as exigências do capital mundializado, o Estado, por sua vez, buscou promover o ajuste fiscal com o intuito de cortar ou até reduzir gastos com as políticas sociais e públicas, além de outras medidas.

O Banco Mundial (1997) indica que há um crescimento e expansão das funções do Estado, principalmente após a segunda guerra mundial através do Estado do bem estar social (*Welfare State*). Segundo o próprio Banco Mundial, esta forma de atuação dos Estados nacionais não condiz com os atuais

parâmetros da mundialização do capital²¹, pois as mudanças tecnológicas têm ampliado as funções dos mercados e obrigado as nações a assumirem competências novas.

Os organismos internacionais que financiam os países em desenvolvimento, como o Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial propõem reformas estruturais que, segundo eles, são necessárias para o fortalecimento das políticas macroeconômicas e que são compostas por três elementos básicos: redução de gastos públicos, realocação de recursos necessários ao aumento de superávits na balança comercial e reformas visando aumentar a eficiência e a eficácia nos serviços públicos oferecidos pelo Estado²².

Sob esta ótica, a Reforma do Aparelho do Estado possibilitará que os países consigam viabilizar o seu desenvolvimento sustentável, retomando, assim, o seu crescimento econômico. Segundo Simionatto (2001),

tais orientações, em que se colocam exigências para a inserção das economias nacionais no processo de globalização capitalista, incidem diretamente sobre as políticas públicas de corte social nos orçamentos e redução do gasto público, o Estado é entendido aqui não mais como o provedor de serviços públicos, mas como promotor e regulador, devendo estabelecer suas funções de acordo com sua capacidade.

No Brasil, em 1995, quando Fernando Henrique Cardoso assume a presidência da República, a crise entre o modelo estatal burocrático e o modelo de Estado previsto na Constituição/88 já estava instaurada. Nesse sentido, a equipe de governo elaborou o Plano Diretor e Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995, p.4) “(...) a Reforma do Estado passou a ser instrumento indispensável para consolidar a estabilização e assegurar o crescimento sustentado da economia”.

²¹ IANNI, Otavio. *A sociedade Global*. 7ed. Rio de Janeiro. Civilização Brasileira 1999.

²² Banco mundial apresenta como funções do Estado a) estabelecimento de um ordenamento jurídico básico; b) manutenção de um conjunto de políticas macroeconômicas; c) investimentos em serviços sociais básicos vulneráveis; d) defesa do meio ambiente.

Esse Plano Diretor procura criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais. No passado, constitui um grande avanço a implementação de uma administração pública formal baseada em princípios racional-burocráticos, os quais se contrapunham ao patrimonialismo, ao clientelismo, ao nepotismo, vícios estes que ainda persistem e que precisam ser extirpados. Mas o sistema introduzido, ao limitar-se a padrões hierárquicos rígidos e ao concentrar-se no controle dos processos e não dos resultados, revelou-se lento e ineficiente para a magnitude e a complexidade dos desafios que o País passou a enfrentar diante da globalização econômica. A situação agravou-se a partir do início desta década, como resultado de reformas administrativas apressadas, as quais desorganizaram centros decisórios importantes, afetaram a “memória administrativa”, a par de desmantelarem sistemas de produção de informações vitais para o processo decisório governamental.

É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que poderia ser chamada de ‘gerencial’, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna ‘cliente privilegiado’ dos serviços prestados pelo Estado (BRASIL, 1995, p.5-6).

Com o Plano Diretor e Reforma do Aparelho do Estado, o governo explica a reconstrução do Estado, que se dará através da desregulamentação da sociedade civil nos serviços prestados à população, descentralização do poder e autonomia de decisão. O governo busca, através da gestão gerencial, tornar mais flexível e eficiente a burocracia governamental da União, dos Estados e Municípios.

Bresser Pereira (2001) fala que a Administração Pública Gerencial está baseada em uma concepção de Estado e de sociedade democrática e plural, enquanto que a administração pública burocrática tem um vezo centralizador e autoritário.

Segundo ele o liberalismo ao século XIX , no qual se moldou a forma burocrática de administração pública era um regime político de transição do autoritarismo para a democracia. Enquanto a administração pública burocrática acredita em uma racionalidade absoluta, que a burocracia está encarregada de garantir, a administração pública gerencial pensa na sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, na qual cidadãos defendem seus interesses e afirmam suas posições ideológicas, que afinal se expressam na administração pública.

O governo pretende, com o Plano, definir instituições e práticas administrativas abertas e transparentes com o intuito de garantir que o interesse coletivo na produção de bens públicos ou “quase-públicos” pelo Estado seja razoavelmente atendido.

Para garantir as propostas, metas e ações do Plano Diretor como também um caminho simétrico de implementação e posterior *governance e governabilidade*²³ o Plano define os seguintes objetivos estratégicos e globais:

- (1) Aumentar a governança do Estado ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos;
- (2) limitar a ação do Estado aquelas funções que lhe são próprias, reservando, em princípio, os serviços não-exclusivos para a propriedade pública não estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado de iniciativa privada;
- (3) transferir da união para os estados e municípios as ações de caráter local: só em casos de emergência cabe a ação direta da união;
- (4) transferir parcialmente da união para os estados as ações de caráter regional, de forma a permitir uma maior parceria entre os estados e a união (BRASIL, 1995, p.43).

Com a reforma, o Estado assume funções que o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado apresenta com clareza, delimitando as responsabilidades do Estado e da sociedade, em relação à produção de bens e prestação de serviços públicos em quatro setores:

²³ Os conceitos de governabilidade e *governance* são importantes quando se pensa em reforma do Estado. A governabilidade está relacionada com os meios políticos de execução das ações governamentais, implica na legitimidade das instituições para fazer valer suas decisões. O conceito de *governance* está relacionado com a capacidade financeira e administrativa de governar, implica desenvolvimento de uma grande capacidade do governo de coordenar, comandar e implementar as metas coletivas.

“a) núcleo estratégico do Estado, entendido como o setor do Estado que edita leis, formula políticas e busca assegurar o seu cumprimento. É representado pelo legislativo, judiciário, e, no Executivo, pela cúpula que decide sobre a formulação de políticas; b) atividades exclusivas do Estado: são aquelas atividades indelegáveis e que, para o seu exercício, é necessário o uso do poder de Estado, como, por exemplo, a política, as forças armadas, a fiscalização, a regulamentação, o fomento. etc. c) serviços não- exclusivos e competitivos (neste setor, estão os serviços da escola pública); são aqueles relativos normalmente à prestação de serviços de alta relevância ou que os envolvem externamente e não podem ser adequadamente recompensados no mercado por meio de cobrança dos serviços. Além disso, a prestação desses serviços não implica a utilização do poder de Estado. São por exemplo, as universidades, os hospitais, os centros de pesquisas, os museus, etc. d) produção de bens e serviços para o mercado, representada pelo setor de infraestrutura, no qual atuam as estatais e que apresenta tendência de privatização. (BRASIL, 1995, p.39-40)”.

O Plano Diretor, ao dividir as funções do Estado em quatro Setores, estabelece, no interior do próprio Estado, a “propriedade pública estatal e a propriedade pública não estatal“, que, tomadas à propriedade privada, totalizam, juridicamente, três tipos e, ao mesmo tempo, estabelece para elas, formas distintas de administração.

Para o núcleo estratégico e o setor das atividades exclusivas de Estado, o governo recomenda a administração centralizada do estilo burocrático; nesses setores, ocorrem os programas de ajuste fiscal e os planejamentos estratégicos de implementação, acompanhamento e controle de políticas e programas não estatais; já para os setores de serviços não exclusivos do Estado e de produção de bens e serviços para o mercado, recomenda a administração do estilo gerencial. Como indica o documento:

A reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento. No plano econômico, o Estado é essencialmente um instrumento de transferências de renda, que se torna necessário dada a existência de bens públicos e de economias externas, que limitam a capacidade de alocação de recursos do mercado. Para realizar essa função redistribuidora ou realocadora, o Estado coleta impostos e os destina aos objetivos clássicos de garantia da ordem interna e da segurança externa, aos objetivos sociais de

maior justiça ou igualdade, e aos objetivos econômicos de estabilização e desenvolvimento. Para realizar esses dois últimos objetivos, que se tornaram centrais neste século, o Estado tendeu a assumir funções diretas de execução. As distorções e ineficiências que daí resultaram, entretanto, deixaram claro que reformar o Estado significa transferir para o setor privado as atividades que podem ser controladas pelo mercado. Daí, a generalização dos processos de privatização de empresas estatais. Neste plano, entretanto, salientaremos um outro processo tão importante quanto, e que no entretanto não está claro: a descentralização para o setor público não estatal da execução de serviços que não envolvem o exercício do poder de Estado, mas devem ser subsidiados pelo Estado, como é o caso dos serviços de educação, saúde, cultura e pesquisa científica; chamaremos a esse processo de 'publicização'²⁴.

Desse modo, o Estado abandona o papel de executor ou prestador direto de serviços, mantendo-se entretanto no papel de regulador e provedor ou promotor desses, principalmente dos serviços sociais como educação e saúde, que são essenciais para o desenvolvimento, na medida em que envolvem investimento em capital humano, para a democracia na medida em que promovem cidadãos e para uma distribuição de renda mais justa, que o mercado é incapaz de garantir, dada a oferta muito superior à demanda de mão-de-obra não especializada. Como promotor desses serviços, o Estado continuará a subsidiá-los, buscando, ao mesmo tempo, o controle social direto e a participação da sociedade (BRASIL, 1995, p.11-12).

2. A Gestão Democrática da Educação com a Reforma do Estado

O processo de democratização da gestão tem sido tema de luta dos educadores²⁵ desde a década de 1980, mas é na década de 1990 que se torna presente em documentos oficiais, como parte do projeto da Reforma do Estado que, teve como diagnóstico a crise do Estado, que buscou racionalizar recursos, diminuindo o seu papel no que se refere às políticas sociais.

²⁴ Significa a transferência para o setor público não estatal dos serviços sociais e científicos que hoje o Estado presta.

²⁵ Os movimentos populares iniciaram ações para que na Constituição Federal fosse garantida a elaboração de uma proposta educacional para sistema nacional de educação. A comunidade de educadores foi representada pelo Fórum de Educação na Constituinte em defesa do Ensino Público e Gratuito, que era composto por 15 entidades representativas da sociedade civil organizada, quais sejam, Associação Nacional da Educação (ANDE), Associação Nacional dos Docentes do Ensino Superior (ANDES), Associação Nacional de Profissionais de Administração da Educação (ANPAE), Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPED), Confederação dos Professores do Brasil (CPB), Centro de Estudos Educação e Sociedade (CEDES), Central Geral dos Trabalhadores (CGT), Central Única dos Trabalhadores (CUT), Federação das Associações dos Servidores das Universidades Brasileiras (FASUBRA), Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), Sociedade de Estudos e Atividades Filosóficas (SEAF), União Brasileira dos Estudantes Secundaristas (UBES), União Nacional dos Estudantes (UNE), Federação Nacional dos Orientadores Educacionais (FENOE) (OLIVEIRA, 1997).

A organização administrativa da Educação sugerida pelo documento da Reforma do Estado é a Administração Gerencial, na qual:

A administração pública gerencial está baseada em uma concepção de Estado e de sociedade democrática e plural que pensa na sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, na qual cidadãos defendem seus interesses e afirmam suas posições ideológicas, que afinal se expressam na administração pública. Nestes termos, o problema não é o de alcançar a racionalidade perfeita, mas definir instituições e práticas administrativas suficientemente abertas e transparentes de forma a garantir que o interesse coletivo na produção de bens públicos ou 'quase-públicos' pelo Estado seja razoavelmente atendido (BRESSER, 2001).

Uma leitura atenta e crítica sobre as influências desse pensamento administrativo no contexto educacional brasileiro na década de 1990 indica um discurso sobre a técnica e agilidade administrativa que no respectivo período histórico foram sendo implantadas gradativa e difusamente, cuja execução se deu rapidamente. Assim sendo, as reformas estruturais da Educação pública no Brasil configuraram-se na transposição e modelos de administração empresarial para o cotidiano escolar, em que os conceitos administrativos tais como: produtividade, eficácia, eficiência e excelência passaram a sustentar teorias pedagógicas que nortearam as políticas dos anos 1990.

Sob a ótica de Gracindo e Bourdignon (2000, p.147-148)

analisar a gestão da educação, seja ela desenvolvida na escola ou no sistema municipal de ensino, implica em refletir sobre as políticas de educação. Isto porque há uma ligação muito forte entre elas, pois a gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando concretude às direções traçadas pelas políticas. (...) A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96) trata da questão da gestão da educação, ao determinar os princípios que devem reger o ensino indica que um deles é a gestão democrática. Mais adiante (art. 14), a referida lei define que os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica e que essas normas devem, primeiro estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema e, segundo, garantir a 'participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola', além da 'participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes'.

Sposito (1990, p.29) ao discutir a *Gestão Democrática*, realça o significado desta concepção de administração escolar calcada nos princípios da participação pela representação dos atores envolvidos no ato educativo e pela democratização do sistema.

A gestão democrática não deveria ser considerada apenas como processo de integração da escola com seus usuários, mas também, garantia de direito de participação nas decisões educativas dos que são protagonistas da ação pedagógica. Isto significa resgatar o caráter público da educação, possibilitando a transparência das decisões a serem tomadas e processos participativos de discussão ao lado de mecanismos responsáveis pela definição de competências, abrindo a escola a seus usuários. A abertura da escola a alunos, pais e moradores do bairro pressupõe processos de representação e participação política.

Uma abordagem diferenciada é a que Ferreira (2000) faz quando discute que a reformulação da gestão escolar instaurada na década de 1990, vinculada à lógica de mercado, vem a se constituir também uma reformulação da função social da escola, como um elemento formador de cidadania. Posto que, o exercício da *Gestão Democrática*, por exigir a efetiva participação de todos na construção e gestão do trabalho escolar, possibilita aos indivíduos a sua auto-formação através da leitura, interpretação, debate e posicionamento que lhes dão subsídios para o exercício da prática profissional, repensando seu papel de cidadão.

A construção da democracia, a partir do projeto político-pedagógico, foram os pressupostos que se consubstanciaram na LDB 9.394/96 nos art. 14 e 15²⁶, no qual a autora sustenta que

Gestão Democrática, participação dos profissionais e da comunidade escolar, elaboração do projeto pedagógico da escola, autonomia pedagógica e administrativa são, portanto, os elementos fundantes da administração da educação em geral e os elementos fundamentais na construção da gestão (2000, p.306).

²⁶ Art. 14 estabelece que os sistemas de ensino definirão as normas de *Gestão Democrática* do ensino público na educação básica, de acordo com sua 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. Art. 15: a mesma lei prescreve que os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Sobre a concepção de *Gestão Democrática*, destacando os princípios de participação e democracia, Paro (1990) faz uma reflexão de que a participação da comunidade deve ser um instrumento de controle democrático do Estado entendendo que os serviços prestados pelo Estado à população devem estar de acordo com seus interesses. Assim, segundo ele:

numa administração democrática, todos os amplos setores envolvidos no processo precisam ser considerados. Quanto ao corpo discente, ao mesmo tempo em que é preciso estimular os alunos a se interessarem e a tomarem parte na solução dos problemas administrativos da escola – o que lhes tem sido historicamente negado – é necessário também evitar que a abertura de canais de expressão e de participação na gestão da escola sirva como pretexto para o meio ‘contestar apenas por contestar’ ou como justificativa para um descuido para com suas atribuições essenciais de educandos, que devem se esforçar sobretudo, para se apropriarem, da melhor forma possível, do saber historicamente acumulados (PARO, 1990, p.165).

Entende-se que a proposta de *Gestão Democrática*, implantada a partir dos anos 1990, na rede pública de ensino de Mato Grosso do Sul através dos documentos oficiais da Secretaria de Educação no período de 1991 a 2002, está sustentada pelos princípios da participação e democracia entendidos estes por Bobbio (1986, p.26):

A democracia moderna nasceu como método de legitimação e de controle das decisões políticas em sentido estrito, ou do ‘governo’ propriamente dito (seja ele nacional ou local), no qual o indivíduo é considerado em seu papel geral de cidadão e não na multiplicidade de seus papéis específicos de fiel de uma igreja, de trabalhador, de estudante, de soldado, de consumidor, de doente etc.

Assim, a idéia de democratização da educação supera o conceito de escola para todos²⁷ ao incluir a noção de escola como espaço de convivência democrática e administração participativa.

²⁷ Projeto político-pedagógico implantado através do Plano Decenal de Educação para Todos, que foi elaborado sob a coordenação do Ministério da Educação e do Desporto – MEC, em 1993, com a finalidade de estabelecer parcerias e um compromisso maduro entre as partes na consolidação de bases sociais, com intuito de universalizar a educação básica.

Gracindo e Bourdignon (2000, p.170-171) postulam que este conceito como princípio da atual *Gestão Democrática* da Educação ganha uma objetividade ou seja

participar consiste em construir comunicativamente o consenso quanto a um plano coletivo. (...) O compromisso, que gera a participação, requer a repartição coletiva do sucesso, não apenas da responsabilidade. A participação e o compromisso não se referem apenas à comunidade interna, mas devem buscar alianças com a comunidade externa, a quem a escola serve e pertence efetivamente promovendo a cooperação interinstitucional. (...) a participação requer a posição de governantes, não de meros coadjuvantes, ou seja, requer espaços de poder. Portanto, ela só é possível em clima democrático. Participação é condição para a *Gestão Democrática*, uma não é possível sem a outra.

3. Escola cidadã: uma proposta de *Gestão Democrática* da Educação

A participação e democracia, princípios norteadores da *Gestão Democrática* da Educação, ao serem buscados no panorama educacional brasileiro refletem a possibilidade da retomada da função social da escola como formadora de indivíduos conscientes e críticos – cidadãos.

A gestão da 'escola cidadã' requer a reconstrução do paradigma de gestão, para além da cidadania positivista, radicado na especificidade do ato pedagógico, essencialmente dialético, dialógico, intersubjetivo, o que implica em agir na especificidade das organizações educacionais, colocando a construção da cidadania e a questão da autonomia, ambos como processos indissociáveis e pré-requisitos para o resgate da escola pública de qualidade. Requer, assim, a construção de novas práticas, de processos democráticos de gestão, novas concepções, novo paradigma (GRACINDO E BORDIGNON, 2000, p.163).

A correlação de experiências e de trabalho fertilizaram a idéia de educação emancipadora voltada para a formação de sujeitos históricos capazes de produzir e transformar a existência.

Essa proposta sedimentada na administração popular, na qual se visa a radicalização da democracia pelo estabelecimento de relações participantes e democráticas entre estado e o conjunto da população, transforma

a gestão da educação em um instrumento voltado para os interesses da cidadania, cujos mecanismos de participação permitem a população interferir, decidir e fiscalizar as políticas públicas para o setor.

Nesse sentido, Gracindo e Bordignon (2000, p.163-164) diz que a escola cidadã é como

um espaço ocupado por sujeitos com circunstâncias pessoais, papéis e responsabilidades distintas. Nesse espaço o gestor é o coordenador, com conhecimento técnico e percepção política, não mais o dono do fazer e sim, o animador dos processos, o mediador das vontades e seus conflitos.

O paradigma da escola cidadã, autônoma, concebe uma *Gestão Democrática*:

- voltada para a inclusão social;
- fundada no modelo cognitivo-afetivo;
- com clareza de propósitos, subordinados apenas ao interesse dos cidadãos a que serve;
- com processos decisórios participativos e tão dinâmicos quanto a realidade, geradores de compromissos e responsabilidades;
- com ações transparentes;
- com processos auto-avaliativos geradores da crítica institucional e fiadores da construção coletiva;
- **eleição dos dirigentes escolares;**
- **consolidação do conselho escolar, como órgão máximo de decisão (acréscimo nosso).**

Uma experiência de Escola Cidadã se deu na cidade de Porto Alegre, na segunda Gestão da Administração Popular em 1993, tendo sido proposta pela Rede Municipal de Educação um Processo de Administração Coletiva, que foi desenvolvido, segundo Azevedo (2001, p.147), a partir da elaboração da constituinte escolar nos seguintes moldes:

a Constituinte Escolar, com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, pais, alunos, funcionários e professores, com vistas a definir princípios que orientassem a construção de uma escola cidadã. Inicialmente, realizou-se um diagnóstico da Rede e o debate foi proposto a partir de duas questões básicas: 'a escola que temos e a escola que queremos'. A Constituinte Escolar foi então projetada para um período de 18 meses, com discussões nas escolas, em encontros regionais e no Congresso Constituinte. Os Encontros Regionais e o Congresso Constituinte foram compostos por delegados eleitos, garantindo a participação

de pais, alunos, professores e funcionários. Para organizar a discussão, optou-se pela delimitação de eixos temáticos, entendidos como capazes de dar conta do debate, do conteúdo da escola, da sua estrutura institucional e das relações de poder no seu interior. Daí resultou a organização de quatro eixos temáticos: currículo e conhecimento, gestão, avaliação e normas de convivência.

Como a premissa desse trabalho é a análise da concepção de *Gestão Democrática* da Educação, do estudo realizado pode se perceber que a forma como se deu o processo da *Gestão Democrática* no contexto educacional brasileiro foi através da implantação, na rede pública de ensino, de mecanismos, tais como: colegiado escolar, eleição de diretores entre outros. Mecanismos estes que tentam materializar os princípios da participação e democracia no contexto escolar. Esse processo de implantação gerou um embate de concepções teóricas divergentes. De um lado, os teóricos que passaram a conceber o processo educacional sob o paradigma neoliberal, no qual a escola é submetida aos valores de mercado cuja lógica naturaliza o individualismo, a competição como valores positivos para a liberdade do cidadão e a concorrência como necessária à prosperidade social. De outro lado, aqueles autores de uma corrente de pensamento em que democracia e participação constituem as bases de um processo permanente de conhecimento interdisciplinar e de avaliação como processo de responsabilidade, reafirmando, assim, o caráter humanístico da escola pública, na qual a construção do conhecimento produz valores e forma sujeitos históricos, conscientes de seus direitos, sujeitos de seus próprios destinos.

Neste cenário de múltiplas concepções teóricas e princípios divergentes, a concepção de *Gestão Democrática* vem sendo implantada sob uma textura inconsistente que não possibilita aos agentes – profissionais da educação e sociedade civil – desencadear um processo democrático que efetive os interesses e os objetivos coletivos para que o Estado, no campo educacional, execute uma política pública para a educação que possa atender aos interesses da comunidade escolar.

CAPITULO III

UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE A CONCEPÇÃO DE *GESTÃO DEMOCRÁTICA* DA EDUCAÇÃO: PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresenta-se o processo de análise das informações contidas nos documentos produzidos nos governos, Pedro Pedrossian (1991-1993), Wilson Barbosa Martins (1994-1998) e José Orcírio de Miranda (1999-2002), os quais possibilitam o entendimento da concepção de *Gestão Democrática* da Educação que se materializa na política pública de Educação de Mato Grosso do Sul, no entretempo de 1999-2002.

1. Quanto à metodologia

Quando um pesquisador determina um fenômeno para ser objeto de sua investigação, ele quase sempre está respondendo a uma necessidade social coletiva de grupos ou classes sociais existentes. Daí a necessidade de se organizar os caminhos que devem ser percorridos para obtenção do propósito almejado.

Neste momento, optou-se por um arcabouço teórico, que contém mecanismos, os quais permitem uma análise crítica do objeto.

Postada em uma metodologia de análise dialética, que torna a realidade como contraditória e sempre em movimento, buscou-se compreender a concepção de *Gestão Democrática* da Educação com a preocupação de compreendê-la em seu processo histórico, evitando-se tomá-la como algo isolado de um processo maior.

A condição essencial da epistemologia dialética é reconhecer que a explicação e a realidade explicada não são a mesma coisa [...] a realidade social não se dá a conhecer a não ser pela reflexão demorada e obstinada sobre o objeto para desvendar o objeto [...] os acontecimentos precisam ser desmascarados, desvendados, daí esse percurso contínuo entre o que é aparência e a essência, entre a parte e o todo, o singular e o universal [...] (IANNI, 1984, p.3-4).

Assim, no que diz respeito ao método, a intenção foi analisar a política educacional de um contexto histórico determinado, considerando o seu movimento e as suas contradições.

Para entender o objetivo central desta pesquisa, a concepção de *Gestão Democrática* da Educação, no entretempo 1991-2002, fez-se necessário o exame dos documentos (planos, leis, resoluções, ofícios, programas de governo etc.) produzidos pela Secretaria de Estado de Educação / Mato Grosso do Sul nos governos de: Pedro Pedrossian (1991-1994), Wilson Barbosa Martins (1995-1998) e José Orcírio de Miranda (1999-2002).

O contato com mecanismos do Aparelho do Estado e a formação em Administração permitiram compreender que as forças políticas hegemônicas do governo, no âmbito do Estado do Mato Grosso do Sul, apresentam-se sob contradições internas que se expressam na luta pela democratização das relações entre os membros da comunidade escolar político-pedagógica das unidades de ensino, ressaltando, ainda que, no âmbito da Rede Pública de Educação no Estado de Mato Grosso do Sul, a concepção de *Gestão Democrática* vem sendo alicerçada nas categorias da participação e da democracia.

Para dar materialidade ao objeto de conhecimento desta pesquisa, realizou-se uma coleta de dados, a partir dos documentos publicados pela Secretaria de Estado de Educação, nos três governos já citados, por serem esses os instrumentos legais que respaldam os princípios de participação e democracia que evidenciam a concepção de *Gestão Democrática* da Educação no período 1999-2002, foco desta pesquisa.

Também, enquanto instrumento utilizado para apreensão do objeto de pesquisa em questão, foi feito um levantamento de caráter bibliográfico, consultando-se estudos e pesquisas que discutem a temática da concepção de *Gestão Democrática* da Educação no sistema público de ensino, para deixar claro como as diferentes correntes teóricas entendem a concepção de *Gestão Democrática*, e os conceitos de participação e democracia.

Pela pesquisa documental e bibliográfica realizada neste estudo percebeu-se que a partir da década de 1980 o processo de democratização da gestão tem sido tema de luta dos educadores, mas foi na década de 1990 que se passou a constar em documentos oficiais, como parte do projeto da Reforma do Estado, que busca racionalizar recursos, diminuindo seu papel no que se refere às políticas sociais.

Outros fatores que coadjuvaram para essa mudança foi a Conferência Mundial de Educação realizada em Jomtien, na Tailândia em 1990, que foi considerado um divisor de águas, pois deu origem a um conjunto de medidas e entre elas o pedido por fortalecimento de alianças em seu artigo 7.

As autoridades responsáveis pela educação aos níveis nacional, estadual e municipal têm a obrigação básica para todos. Não se pode todavia, esperar que elas supram a totalidade dos requisitos humanos, financeiros e organizacionais necessários a esta tarefa. Novas e crescentes articulações e alianças serão necessárias em todos os níveis; entre todos os subsetores e formas de educação, reconhecendo o papel especial dos professores, dos administradores e do pessoal que trabalha em educação; entre os órgãos educacionais e demais órgãos de governo, incluindo os de planejamento, finanças (1991).

O esforço político assumido pelo governo brasileiro foi decorrente do compromisso firmado na “Conferência Mundial de Educação para Todos” e que posteriormente, o Brasil tornou-se signatário na Declaração de Nova Delhi/Índia/1994 assinada pelos nove países em desenvolvimento e de maior contingente de população, por reconhecer a educação como instrumento de promoção dos valores universais, da qualidade dos recursos humanos e do respeito à diversidade cultural.

Desse modo as políticas públicas referentes à educação também passaram a ser influenciadas pela política dos organismos internacionais, tal como pode ser percebido no Plano Decenal de Educação para Todos, já referendado no Capítulo II desta dissertação.

A contribuição do Banco Mundial (organismo internacional) se efetivou no trabalho de assessoria concebido para ajudar os governos a desenvolver políticas educativas voltadas a formação de mão-de-obra segundo os interesses dos conglomerados industriais; o financiamento do Banco em geral é delineado com vistas a influir na forma de gerenciamento e nas políticas das autoridades nacionais (HADDAD, 1998).

Da análise desse contexto, detectou-se que os princípios da participação e democracia presentes nos documentos supracitados alicerçam a concepção de *Gestão Democrática* valendo a pena reportar-se os pensamentos de Freitas (2003, p.194-198).

A gestão democrática é importante especialmente porque constituinte da ação educativa. Dito de outra forma: porque estabelece, forma e conforma a ação educativa. É elemento constitutivo, ou seja, essencial no projeto educacional e importante enquanto meio privilegiado da transformação-manutenção de práticas educacionais (...) concebida de forma ampla, compreende também a tomada de decisão em níveis de concepção, execução e regulação da prática educacional.

Para maior compreensão sobre concepção de *Gestão Democrática* da Educação vivenciada no Estado de Mato Grosso do Sul organizou-se os dados a partir da seguinte estrutura: em cada proposta de governo para política de educação , destacou-se a visão sobre participação e democracia, elencando-se os mecanismos pelos quais estes seriam efetivados.

2. Participação e democracia: concepções e contexto

Na proposta de Pedro Pedrossian – 1991-1994 – os princípios de participação e democracia se deram através da gestão colegiada e da eleição de diretores, como mostram os artigos da Resolução 815:

Art. 1º - A escolha dos Diretores das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino será efetuada mediante eleição direta, organizada na forma desta Resolução.

Art. 2º - A eleição será convocada pela Secretaria de Estado de Educação, mediante edital, a ser fixado em local visível na Unidade Escolar e amplamente divulgado entre os corpos docente, administrativo, discente e Associação de Pais.

Parágrafo Único: O edital deverá fixar o dia, a hora, a duração e o local da eleição, bem como os prazos para inscrição e divulgação das candidaturas.

Art. 3º - Poderá se inscrever para concorrer à eleição o membro do Magistério lotado na Unidade Escolar, exceto aquele admitido em regime de convocação, e aquele que, durante o exercício da função de Diretor ou da de membro de Colegiado Escolar, tenha sido indicado em sindicância, na qual foi comprovada a culpabilidade, ocasionando seu afastamento da função, observado o prazo estabelecido no artigo 13, parágrafo 3º do Decreto n.º 7227, de 26 de maio de 1993.

§ 1º - Na hipótese do membro do Magistério ser lotado em mais de uma Unidade Escolar, deverá optar e concorrer em uma única Unidade Escolar.

§ 2º - No ato de inscrição o candidato apresentará fotocópia de comprovante de habilitação e documento, cujo modelo é o do Anexo I desta Resolução, contendo os seus dados funcionais, e onde declarará:

- a) estar ciente das normas que regem as eleições, com as quais deverá estar de acordo;
- b) ter pleno conhecimento das normas que regem o funcionamento das Unidades Escolares e dos estatutos que disciplinam os direitos, deveres e vantagens dos servidores, os quais se comprometerá em observar e fazer cumprir.

§ 3º - Na mesma oportunidade o candidato apresentará sua Proposta de Trabalho, comprometendo-se a cumprir os compromissos ali firmados, se eleito for.

§ 4º - Considera-se como habilitação mínima, para o exercício da função de Diretor, a licenciatura de nível superior de curta duração, consoante o disposto no artigo 90 da Lei Complementar n.º 35, de 12 de janeiro de 1988.

Art. 4º - Será considerado eleito o candidato que obtiver o maior número de votos validos.

E nos artigos da Resolução 816:

Art. 1º - A organização de Colegiados Escolares nas Escolas da Rede Estadual de Ensino será levada a efeito consoante, o disposto nesta Resolução.

Art. 2º - Cada unidade Escolar contará com um Colegiado Escolar, órgão de natureza deliberativa, responsável pelas ações de coordenação e avaliação das atividades administrativas, pedagógicas e financeiras da unidade escolar, com atribuições previstas no artigo 25 do Decreto n.º 5868, de 17 de abril de 1991.

Art. 3º - Cada Colegiado Escolar será integrado por:

- a) Diretor da Unidade Escolar, na qualidade de membro nato e Secretário Executivo do referido Colegiado;
- b) Comunidade interna da unidade escolar, que congregará os segmentos de professores, coordenadores pedagógicos e funcionários administrativos, sendo-lhe assegurados 50% (cinquenta por cento) das vagas
- c) Comunidade externa da unidade escolar, que congregará os segmentos de pais e alunos, à qual serão também assegurados 50% (cinquenta por cento) das vagas.

§ 1º O Regimento interno da unidade escolar disporá sobre a quantidade de representantes no Colegiado Escolar, assegurando-se paridade entre as comunidades e a representatividade de todos os segmentos, bem como os critérios para eleição dos seus integrantes.

§ 2º - Os representantes serão eleitos pelos respectivos segmentos, para um mandato de 02 (dois) anos, permitida a reeleição, não podendo ser integrante do Colegiado Escolar, como representante da comunidade externa, os pais ou alunos que, sendo funcionários públicos, tenham sua lotação na mesma unidade escolar.

§ 3º - O membro do Magistério que, em gestão anterior, no Colegiado Escolar ou no exercício da função de Diretor, ainda que em outra Unidade Escolar, tiver sido indiciado em sindicância, na qual foi comprovada a sua culpabilidade, ocasionando o seu afastamento da função, fica impedido de se candidatar ao exercício da função de membro do Colegiado, pelo prazo de 04 (quatro) anos, a partir da data de publicação do resultado do julgamento no Diário Oficial.:

Art. 4º - Nas unidades escolares, que ainda não tenham previsto em seus Regimentos os critérios para eleição dos representantes do Colegiado Escolar, prevalecerão os critérios estabelecidos nesta Resolução.

Por estes documentos, percebe-se que a comunidade é levada a participar da vida escolar, pelo mecanismo democrático de escolha de seus representantes que irão discutir e organizar as ações no interior da escola refletindo uma decisão coletiva ao atendimento dos interesses da comunidade.

Essa forma de prática de *Gestão Democrática* coadjuva com o conceito de democracia representativa sobre o qual Bobbio (1986, p.12) afirma:

(...) por regime democrático entende-se primariamente um conjunto de regras de procedimento para a formação de decisões coletivas, em que está prevista e facilitada a participação mais ampla possível dos interessados.

Com a efetivação da participação nas decisões no interior da escola pública, pensa-se que a comunidade passaria a se comprometer com a qualidade dos serviços educacionais prestados e, desta forma, estaria colaborando para tornar as relações entre o Estado e a sociedade, em relações democráticas.

Assim, através do Colegiado e da eleição dos diretores, conforme o entendimento do Governo Pedro Pedrossian, promove-se a democratização da gestão. As administrações públicas municipais e estaduais, a partir da década de 1980, utilizam esses mecanismos como forma de assegurar a participação de todos os interessados na *Gestão Democrática* da escola.

Segundo Sander (1995, p.112):

Participação e democracia são, na realidade, dois conceitos estritamente associados. No contexto dessa associação, impõe-se a necessidade de construir genuínas perspectivas democráticas de gestão da educação como processos de participação cidadã a luz do conceito de qualidade de vida humana. Tal iniciativa fundamenta-se na convicção de que a educação é uma exigência prioritária de todo projeto de transformação social. [...] para consolidar suas conquistas políticas, necessitam criar sistemas efetivos de educação e gestão educacional, na convicção de que a **escola é instância poderosa** para a construção da democracia como caminho político para alcançar elevados níveis de qualidade de vida humana coletiva. **(grifo nosso)**.

No governo de Wilson Barbosa Martins (1995-1998), produziu-se um documento, (Princípios Norteadores, 1995) que deu continuidade na construção do projeto pedagógico nas escolas de Mato Grosso do Sul. Este continha as linhas norteadoras da política educacional, a serem desenvolvidas naquela gestão. O compromisso era a superação de paradigmas, a luta por uma sociedade igualitária e democrática, garantindo o acesso a todos de uma educação de qualidade (MATO GROSSO DO SUL, 1995).

A *Gestão Democrática* da Educação neste governo sofre adequações em seu mecanismo de exercício do Colegiado Escolar, pelo Decreto n.º 8.273, de 07 de junho de 1995, nos artigos:

Art. 9º - Cada Unidade Escolar contará com um Colegiado Escolar, órgão de caráter deliberativo, consultivo e avaliativo, nos assuntos referentes à gestão pedagógica, administrativa e financeira da Unidade Escolar, respeitadas as normas vigentes, inclusive deliberações e pareceres emanados do Conselho Estadual de Educação e Resoluções e Instruções da Secretaria de Estado de Educação.

§ 1º - As funções deliberativas referem-se à tomada de decisões quanto ao direcionamento das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da Unidade Escolar.

§ 2º - As funções consultivas referem-se à emissão de pareceres para dirimir dúvidas sobre situações decorrentes das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, bem como a proposição de alternativas de solução e de procedimentos para a melhoria da qualidade do trabalho escolar, respeitada a legislação em vigor.

§ 3º - As funções avaliativas referem-se ao acompanhamento sistemático das ações desenvolvidas pela Unidade Escolar, objetivando a identificação de problemas e verificando a adequação das decisões.

Art. 10 – O Colegiado Escolar será integrado por:

- I- diretor da Unidade Escolar, na qualidade de membro nato e secretário executivo;
- II- comunidade interna da Unidade Escolar, que congregará os segmentos de professores, coordenadores pedagógicos e funcionários administrativos, sendo-lhes assegurados 50% (cinquenta por cento) das vagas;
- III- comunidade externa da Unidade Escolar, que congregará os segmentos de pais e alunos, à qual serão assegurados 50% (cinquenta por cento) das vagas.

§ 1º - O Regimento Escolar disporá sobre a quantidade de representantes no Colegiado Escolar, assegurando-se a paridade entre as comunidades e a representatividade de todos os segmentos.

§ 2º - Os representantes serão eleitos pelos respectivos segmentos, conforme regulamentação expedida pelo Secretário de Estado de Educação, para um mandato de 3 (três) anos, permitida 1 (uma) reeleição.

§ 3º - O Colegiado Escolar será presidido por um dos seus integrantes, eleito entre os membros do Colegiado, para um mandato de 03 (três) anos, excetuando-se o diretor da Unidade Escolar.

§ 4º - O critério para a eleição do presidente do Colegiado Escolar será definido através de Resolução do Secretário de Estado de Educação.

§ 5º - Ficam impedidos de integrar o colegiado Escolar as pessoas que:

- a) tiverem qualquer grau de parentesco com membro do Colegiado;
- b) tiverem cônjuges integrantes do colegiado;

- c) pertencerem à administração do Grêmio Estudantil, da Associação de Pais e Mestres ou da Caixa de Assistência e Manutenção da Escola, excetuando-se o Diretor da Unidade Escolar;
- d) tiverem sido indiciadas em processo de sindicância ou administrativo, no qual foi comprovada sua culpabilidade;
- e) o impedimento a que se refere a alínea 'd' será por 1 (uma) eleição, a partir da data de publicação do resultado do julgamento em Diário Oficial, excetuando-se os indiciados por faltas graves, caso em que o impedimento será definitivo;
- f) forem condenadas em processo criminal, enquanto durarem os efeitos da pena.

§ 6º - Não poderão integrar o Colegiado Escolar, como representantes da comunidade externa, os alunos e pais que, sendo funcionários públicos, tenham lotação na mesma Unidade Escolar.

Este documento aumenta o prazo de dois para três anos o tempo de atuação dos membros do Colegiado, assim como estabelece critérios para composição desse órgão:

- vetada a participação de pessoas que tenham qualquer parentesco entre si;
- pessoas com grau de parentesco ligado à membros da Associação de Pais e Mestres (PM), Grêmio Estudantil, e que exerçam funções neste;
- pessoas que estejam participando de processos de sindicância, sendo que este impedimento dura um ano após a promulgação do resultado do julgamento em Diário Oficial;
- condenados por processo criminal enquanto durar a pena.

Tais medidas expressam mecanismos impeditivos para que a participação da comunidade escolar não se torne mais um meio de engendramento do nepotismo²⁸. Uma vez que, na história político-administrativa de Mato Grosso do Sul, o modo privado invade o público²⁹, ou seja, a estrutura familiar invade o Estado. Assim Cury (1985, p.54) alerta que:

²⁸ Política posta em prática por alguns papas no século XV e XVI que consistia em favorecer seus familiares com títulos e doações.

²⁹ DOURADO, Luiz Fernandes; BUENO, Maria Sylvia Simões. O público e o privado em educação. In: WITTIMANN, Lauro Carlos; GRACINDO, Regina Vinhaes (coords.). *O Estado da arte em política da educação no Brasil 1991 a 1997*. Brasília; ANPAE, Campinas: Autores Associados, 2001.

a linha distinta entre essas duas esferas de presença na existência social se torna tênue e, possibilita as várias formas de nepotismo e de um mandonismo favorecedor das elites dirigentes.

A gestão democrática é também a presença no processo e no produto de políticas de governo. Os cidadãos querem mais do que ser executores de políticas, querem ser ouvidos e ter presença nos momentos de elaboração.

Em um outro Decreto, a mudança se dá no aspecto de transferência para as unidades escolares onde os mecanismos garantem o exercício da autonomia pedagógica, administrativa financeira, o que antes era responsabilidade das agências educacionais³⁰.

Como dispõe o Decreto N.º 9.277, de 17 de dezembro de 1998, nos artigos:

Art. 1º - Fica a Secretaria de Estado de Educação autorizada a promover estudos necessários com vistas a garantir o exercício da autonomia pedagógica, administrativa e financeira das unidades escolares da Rede Estadual de Ensino, de forma que possam, gradativamente, assumir os encargos atribuídos às Agências Educacionais que integram a estrutura da referida Pasta.

Art. 2º - Sempre que ocorrer a extinção de uma Agência Educacional, em razão do atendimento ao disposto no artigo 1º do Decreto, as Unidades Escolares que integram a sua jurisdição passarão, automaticamente, à condição de Escolas-Agência, ficando diretamente subordinadas ao Gabinete do Secretário de Estado de Educação, ao qual caberá:

- I- disciplinar suas estruturas e funcionamento;
- II- dispor sobre a descentralização dos serviços executados pela agência extinta e pela recolocação do seu acervo;
- III- remover os servidores lotados na agência extinta para as unidades escolares da Rede Estadual de Ensino.

O processo de desenvolvimento do Colegiado, como organismo de gestão nas Unidades Escolares, permitiria unificar os interesses de diferentes setores sociais e grupos da comunidade escolar em torno de um ensino de melhor qualidade, privilegiando a análise e as decisões coletivas para os problemas educacionais. Juntamente com a eleição do Colegiado é realizada a eleição do diretor da Unidade Escolar que se torna automaticamente Secretário Executivo do Colegiado Escolar.

³⁰ Órgãos integrantes da Secretaria de Estado de Educação que tinham atribuições sobre a parte pedagógica, administrativa e financeira das Unidades Escolares da Rede Estadual de Ensino.

Em 1992, no governo Pedro Pedrossian, o sistema existente, então, era composto por 13 Agências de Educação, às quais cabiam executar o assessoramento a 389 unidades escolares, que não possibilitavam a gerência democrática e descentralizada que se pretendia. Com o objetivo de tornar as decisões mais próximas, facilitar o acesso às informações e agilizar o fluxo da tramitação burocrática, oferecendo maior presteza de atendimento às comunidades escolares, executou-se o Programa de descentralização das Agências Regionais de Educação. Foram criados, assim, 84 Núcleos Educacionais: onze desses núcleos atendiam a cidade de Campo Grande, três, a cidade de Dourados e os demais, os municípios em que se localizavam (Decreto nº 7.382, de 01.09.93).

Segundo Fernandes (2000, p.112): “o documento norteador/implantador da política educacional do Governo de Pedro Pedrossian coloca, sob o cargo de diretor, o alicerce para a construção da proposta educacional”.

Atrelado ao comentário da referida autora, esta concepção de *Gestão Democrática* considera a escola como o mecanismo capaz de resolver os conflitos que possam existir em seu interior. Ressalta-se que a proposta de governo implantada neste período foi pensada por um grupo de professores, como uma proposta alternativa para amainar os problemas da escola pública de Mato Grosso do Sul. Entretanto, o que não se esperava é que, com o aceite no Governo de Pedro Pedrossian a esta proposta, na sua execução ocorresse o distanciamento entre o projeto político da sociedade, nesse período, com o Projeto Político Educacional (FERNANDES, 2000).

Dando continuidade ao processo de efetivação da *Gestão Democrática* da Educação, o governo de Wilson Barbosa Martins propôs uma reorganização da estrutura administrativa da Secretaria de Educação, na qual a Unidade Escolar passa a ser também responsável pela gestão administrativa, pedagógica e financeira.

Nos governos de Pedro Pedrossian e Wilson Barbosa, a política educacional baseou-se em pressupostos neoliberais cujas estratégias permitiram a estes governos que eximissem cada vez mais da sua responsabilidade em garantir a manutenção da educação básica conforme disposto na Constituição Federal de 1988.

Pode-se chegar a esta análise baseado nos entendimentos de Silva e Gentile (1998, p.26-27) a cerca da descentralização

...as estratégias neoliberais contra a crise educacional se configuram como uma clara resposta descentralizadora diante dos supostos perigos do planejamento estatal e dos efeitos improdutivos das burocracias governamentais e sindicais. Transferem-se as instituições escolares da jurisdição federal para a estadual e desta para a esfera municipal: municipaliza-se o sistema de ensino. Propõe-se repassar o fundo público para níveis cada vez mais micro (inclusive a própria escola), evitando-se, assim, a interferência 'perniciosa' do centralismo governamental; desarticulam-se os mecanismos unificados de negociação com as organizações dos trabalhadores da educação (dinâmica que tende a questionar a própria necessidade das entidades sindicais); flexibilizam-se as formas de contratação e as retribuições salariais dos docentes, etc.

...os governos neoliberais centralizam certas funções, as quais não são transferidas aos municípios, aos governos estaduais nem, muito menos, aos próprios professores ou à comunidade:

- a) a necessidade de desenvolver sistemas nacionais de avaliação dos sistemas educacionais (basicamente provas de rendimento aplicadas à população estudantil);
- b) a necessidade de desenhar e desenvolver reformas curriculares a partir das quais estabelecer os parâmetros e conteúdos básicos de um Currículo Nacional;
- c) associada à questão anterior, a necessidade de desenvolver estratégias de formação de professores centralizados nacionalmente e que permitam a atualização dos docentes segundo o plano curricular estabelecido na citada reforma.

Entretanto, nos documentos desses governos sobre a concepção de *Gestão Democrática* da Educação, pelo menos no papel, pode-se perceber a tentativa de se eliminar a burocracia, a ingerência político-partidária e o desperdício do dinheiro público.

Na continuidade do processo de implantação da *Gestão Democrática* da Educação em Mato Grosso do Sul, a Secretaria de Educação, no

governo de José Orcírio de Miranda, com a efetivação do Projeto intitulado Escola Guaicuru, se utilizou da Constituinte Escolar como um mecanismo de formação política da comunidade com fins de garantir a participação ativa e qualificada desta na discussão e compreensão da sociedade contemporânea para a elaboração de uma ação transformadora. Com este entendimento, a Constituinte Escolar em um segundo momento

propõe uma análise da realidade escolar a partir de um estudo dos princípios organizativos da sociedade capitalista e do seu desenvolvimento, propiciando à comunidade escolar, condições de perceber a totalidade em que está inserida e de compreender os conceitos e mecanismos de interpretação das mais diversas formas de manifestação dos problemas sociais (MATO GROSSO DO SUL, 1999).

Em seu terceiro momento, na Constituinte Escolar, as discussões e reflexões versarão sobre vinte e um temas e vinte e seis temáticas, os quais foram elaborados em cadernos³¹ como meio de nortear o debate desses no interior da comunidade escolar.

As informações sobre esses cadernos resultaram no documento final que foi submetido à aprovação e votação no Congresso Estadual da Constituinte Escolar que aconteceu em junho de 2002; por não ser foco de estudo desta pesquisa, não se deterá na análise sobre a ocorrência desse fato.

³¹ Série Constituinte Escolar, Caderno Temático 3º momento conjunto de 16 volumes:

- 1- Educação de jovens e adultos educação profissional;
- 2- Educação e etnias indígenas e negras;
- 3- Educação ambiental;
- 4- Assessoria técnica escolar;
- 5- Educação e tecnologia;
- 6- Portadores de necessidades especiais;
- 7- Educação básica do campo;
- 8- Função social da escola;
- 9- Ensino noturno;
- 10- Violência ética e cidadania;
- 11- Gestão democrática;
- 12- Financiamento da escola pública estrutura física da escola;
- 13- Formação continuada;
- 14- Grêmios estudantis;
- 15- Fundamentos do currículo;
- 16- Os trabalhadores da educação.

No entanto, vale pontuar o caderno de volume 11 da série Constituinte Escolar, no qual a *Gestão Democrática* é definida nos termos de participação de democratização das ações que visam estabelecer a democratização da Gestão e qualidade social da educação. Nesse sentido, o conceito de gestão é definido a partir de:

- 1- Não se pode pensar em educação desvinculada de um contexto social, econômico e político. Vivemos numa sociedade capitalista, dividida em classes sociais e com relações sociais decorrentes dessa organização. Nessa sociedade, os interesses das classes dominantes, que detêm os meios de produção, são opostos aos interesses da classe trabalhadora, detentora da força de trabalho.
- 2- De acordo com o neoliberalismo, o Estado é o responsável pela crise atual, portanto deve se eximir de suas responsabilidades com as políticas sociais – educação, saúde – e, ainda, responsabiliza a classe trabalhadora pela sua própria exclusão, atribuindo a ela o encargo por não ter adquirido as competências e habilidades necessárias para sua inclusão no mercado de trabalho, assim como para exercer os seus direitos de cidadania.
- 3- Neste período particular do capitalismo, vivemos uma crise do capital, mas, para o neoliberalismo, a crise é do Estado que provocou inflação ao investir em políticas sociais.
- 4- Neste contexto, a escola, enquanto instituição social, incorpora esta ideologia reproduzindo a desigualdade, a exclusão, a elitização do saber e a discriminação. Para o neoliberalismo, democracia implica o repasse para a sociedade das responsabilidades do Estado quanto às políticas sociais. Na política educacional, este movimento evidencia-se principalmente no processo de autonomia da escola em que esta passa a ser responsável pelo seu sucesso e, também, pelo seu fracasso eximindo, assim, o poder público de suas responsabilidades.
- 5- Enquanto na Europa e nos Estados Unidos, este processo iniciou-se na década de 70, no Brasil ocorreu somente na década de 90, pois nos anos 80 vivíamos o processo de transição da ditadura militar para o período de redemocratização do país. Economicamente, foi chamada a década perdida, pois houve a crise da dívida externa e a estagnação da economia. Neste contexto, houve fortalecimento dos movimentos sociais que reivindicavam a redemocratização do país, trazendo um novo quadro para o imaginário social que buscava a democracia.
- 6- A luta pela democratização permitiu que as mais diferentes categorias profissionais se organizassem sindicalmente, passando a defender a democratização da escola pública brasileira, já que um novo projeto educacional era exigido pela sociedade naquele momento. Nesse intuito, a luta do setor educacional se deu, essencialmente, na década de 80, em favor de uma educação democrática, que visava à qualidade de ensino, ao acesso e à permanência do aluno, à forma de organização e funcionamento da escola, à seleção e

organização dos conteúdos, bem como, às questões inerentes à elaboração de planos de cargos e salários e à participação ativa dos educadores na tomada de decisões pertinentes à comunidade escolar.

- 7- Este processo de democratização das escolas públicas aconteceu à medida em que cresciam as aspirações da sociedade civil em busca de um espaço maior de participação política.
- 8- Portanto, a democratização da qual estamos falando não significa apenas ampliação quantitativa das oportunidades de acesso e permanência na escola e pela sua eficiência na transmissão de conhecimentos, mas uma escola com nova função social.
- 9- Para o projeto de Educação da Secretaria de Estado de Educação, denominado *Escola Guaicuru: vivendo uma nova lição*, a democracia é construída através da participação, na qual a escola tem a função emancipatória, de superação, de promoção dos direitos de igualdade, de solidariedade e de resgate da cidadania. Por fazer parte de uma realidade histórica, a escola reflete no seu interior o conflito existente nessa contradição de interesses, constituindo-se, entretanto, num espaço no qual é possível formar cidadãos capazes de interferir na transformação dessa realidade.
- 10- Para efetivação dessa transformação, a escola pública democrática tem como pressuposto a autonomia e a participação. Esses conceitos não são neutros, pois têm um significado ideológico. Na visão neoliberal, autonomia e participação implicam desresponsabilização do Estado em relação às políticas públicas de educação. Autonomia significa a escola assumir a responsabilidade pelo seu sucesso ou fracasso e participação, a sociedade assumir o financiamento da escola.
- 11- Na democracia participativa, a autonomia pressupõe uma gestão compartilhada com a comunidade escolar, definição de prioridades pedagógicas, físicas e de manutenção, além do gerenciamento de recursos financeiros que atendam as reais necessidades das escolas subsidiadas pelo Estado.
- 12- O Governo Popular tem como um de seus princípios a participação na qual o cidadão exerce o direito de opinar, contribuindo nas discussões, no planejamento e construção dos projetos específicos de cada área da administração pública. Essa participação propicia a transparência de gestão de recursos públicos, ao mesmo tempo que permite a compreensão da realização de cada projeto, seus limites e possibilidades, democratizando tanto as relações como as decisões tomadas.
- 13- Na educação, essa participação, formação da cidadania ativa, concretizar-se-á através da construção do projeto político-pedagógico, da elaboração do planejamento, aplicação dos recursos financeiros e da organização do ensino. No processo participativo, a contradição está sempre presente; no entanto, o respeito às diferenças permitirá a superação de conflitos, de forma que a comunidade compreenda o funcionamento e a organização da escola, percebendo as suas prioridades, dificuldades e possibilidades, reorganizando as suas ações na busca de qualidade social na educação.
- 14- Como parte do movimento de luta pela democratização da sociedade, instituiu-se na educação o processo de gestão

democrática do ensino na Constituição Federal de 1988 (Art. 206, Inciso VI). Neste contexto, concretizaram-se diferentes experiências de democratização da gestão escolar com participação da comunidade nas decisões, através de Conselhos ou Colegiados.

- 15- O Estado de Mato Grosso do Sul atuava em sintonia com os movimentos sociais do país e a escola pública vivia momentos de muitas discussões acerca, principalmente, de sua função social, tendo em vista a necessidade urgente de democratização, autonomia e de garantia de qualidade do ensino.
- 16- A Secretaria de Estado de Educação de Mato do Sul, no ano de 1991, elaborou uma proposta de educação que definiu uma nova estrutura básica para o funcionamento das Unidades Escolares da Rede Estadual e instituiu a eleição para diretor e Colegiado Escolar, através do Decreto n.º 5868, de 17/04/91.
- 17- A política implantada pelo Decreto deixou a categoria entre a esperança de ter uma educação com mais qualidade, com participação popular e a desconfiança de que a implantação dessa política educacional poderia ser apenas uma forma de manipulação do governo da época, pelo modo como foi instituída e, também, porque o governo estava desacreditado.
- 18- Após perceber que a eleição estava consolidada, apesar de ter sido decretada e não transformada em lei, tal como se pretendia, a categoria mobilizou-se para as eleições de diretores e colegiados escolares, realizando em 22 de junho de 1991 a primeira eleição direta para diretores e, em 6 de julho do mesmo ano, a eleição do Colegiado Escolar (MATO GROSSO DO SUL, 2000).

Na pesquisa realizada por Freitas (2003), esta sintetiza a *Gestão Democrática* limitada a existência de três mecanismos de realização: representação, eleição e responsabilização financeira. Segundo a autora (2003, p.205-206) no documento

‘Proposta de Educação do Governo Popular de Mato Grosso do Sul – 1999/2002’, a gestão democrática é concebida como ‘(...) processo participativo, reestruturador e reorganizador do espaço, na busca da potencialização dos direitos sociais na escola e sobretudo na vida (...)’.

Caracteriza-se pelo “(...) envolvimento de todos (...) nas deliberações e na execução do fazer político-pedagógico e administrativo da escola (...). Dessa forma “(...) possibilita novas relações de horizontalização e de diálogo” (FREITAS, 2003).

A própria história da Constituição no Estado de Mato Grosso do Sul nos sinaliza que a gestão da educação constituía-se de uma prerrogativa político-partidária. Nesta perspectiva, a implantação, no período de 1999-2002, de processos democráticos (Escola Guaicuru), evidencia o avanço no processo de democratização da sociedade brasileira. Não se deve deixar de compreender as possibilidades e limites que o princípio constitucional de *Gestão Democrática* do ensino público exige: por um lado, a definição da concepção de democracia na Unidade Escolar; por outro, a complexidade da organização escolar, num contexto de reformas educacionais, objetivando constituir a sua identidade como mecanismo de participação e democracia.

Segundo Ghanem (1998, p.89-105):

o envolvimento da população na gestão da escola pública permite conhecer melhor suas necessidades e, sobretudo, suas expectativas. Este comprometimento viabiliza a manifestação dos interesses, críticas e aspirações populares. (...) fazer também da rede escolar um espaço público é uma exigência da democracia como princípio político. Este se caracteriza pela chamada transparência, isto é, a possibilidade de todos conhecerem como funciona, como se organiza, que resultados produz e como se orienta.

Assim como forma de intervenção dos problemas escolares foi adotada a Gestão Colegiada, cuja jurisprudência é local, e a equipe de governo, buscando dar sustentabilidade as ações colegiadas, reorganiza o sistema público de ensino instituindo concomitantemente a instalação da Constituinte Escolar, os Conselhos das Unidades Escolares – COUNES, como está no Decreto 9.606 de 24 de agosto de 1999, nos artigos:

Art. 1º - Fica a Secretaria de Estado de Educação autorizada a constituir, nos Municípios do Estado de Mato Grosso do Sul, os Conselhos das Unidades Escolares Estaduais – COUNE's, órgãos colegiados integrantes da estrutura administrativa da Secretaria de Estado de Educação, os quais terão por objetivos:

- I- constituírem-se em espaço democrático de participação das unidades escolares estaduais de um Município ou região;
- II- articularem a política educacional entre as unidades escolares e a Secretaria de Estado de Educação;
- III- estabelecerem a discussão, avaliação e formulação de propostas para garantir o desenvolvimento do projeto político-pedagógico do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul.

Art. 2º - Os COUNE's terão caráter consultivo e propositivo, e cunho eminentemente político-pedagógico.

Art. 3º - Os COUNE's terão as seguintes atribuições:

- I- promoverem a articulação entre as unidades escolares e a Secretaria de Estado de Educação ;
- II- planejarem ações compartilhadas entre as unidades escolares que os integram;
- III- socializarem as experiências político-pedagógicas com vistas ao desenvolvimento da política educacional do Estado de Mato Grosso do Sul;
- IV- avaliarem e proporem ações que garantam o fortalecimento da Política Educacional do Estado de Mato Grosso do Sul;
- V- elaborarem projetos e organizarem eventos no âmbito de sua abrangência que enriqueçam a prática político-pedagógica;
- VI- discutirem e implementarem, no âmbito das unidades escolares, as diretrizes emanadas da Secretaria de Estado de Educação.

As medidas apresentadas respaldam novamente que a concepção de *Gestão Democrática* da Educação, concebida neste governo, se dá a partir da gestão colegiada, entendida como a porta de entrada da comunidade no cotidiano escolar.

Segundo Mendonça (2000, 133):

Apesar de os colegiados escolares serem constituídos por representações dos diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar, há uma visão geral de que essas instâncias organizadas buscam o bem comum e não vantagens e benefícios para as facções representadas. A prática e as avaliações dos próprios sistemas de ensino têm demonstrado, no entanto, que, muitas vezes, os objetivos dos diferentes segmentos não se harmonizam, sendo necessário buscar a formação colegial da decisão por maioria, com o conseqüente compromisso de acatamento por parte dos membros vencidos.

No entanto Freitas (2003, p.207) aponta que:

A menção a sujeitos sociais não parece ser suficiente para afirmar e explicar os nexos entre Currículo e Gestão Democrática. As dimensões pedagógica e política desta forma de gestão não figuram nitidamente enquanto elementos constituintes da qualidade social da educação proposta pela 'Escola Guaicuru', quando se trata, no documento, especificamente de precisar como se concebe tal qualidade.

Embora pela visão de Dourado (*apud* Freitas 2003, p.208) pode-se compreender a *Gestão Democrática* proposta pela Escola Guaicuru como uma forma de:

aprendizado **que** sugere desenvolvimento (pessoal e social), mediante aquisição e domínio dos meios e recursos indispensáveis para isso. Luta política **que** sugere efetiva intervenção na produção e reprodução do poder, na garantia e concretização de direitos e deveres da cidadania, na construção de autonomia mediante efetivo exercício da cidadania emancipada, na criação e consolidação de sujeitos coletivos e de instituições comprometidas com a transformação social que sejam capazes de sustentar um processo político-pedagógico de natureza emancipadora. No 'aprendizado' e na 'luta política' coexistem e entretecem o pedagógico e o político (**acréscimo nosso**).

No discurso da equipe de governo, se estaria contribuindo para a inserção da escola na comunidade, que resultaria também na melhoria da qualidade do ensino, dando espaço e voz para as reivindicações dos alunos e possibilitando que famílias e educadores atuem juntos pela melhoria também do atendimento escolar; uma vez que, no entendimento de tal equipe, a concepção de *Gestão Democrática* deve gerar o debate permanente, a crítica coletiva das práticas escolares e o funcionamento de mecanismos para a deliberação democrática das ações e projetos as quais expressam os interesses da população usuária e dos servidores da educação.

Porém, Ghanen (1998, p.101) alerta que, apesar da

participação como mero exercício formal de representação deve muito ao fato de as leis terem sido criadas praticamente do nada mecanismos de participação que não existiam. Professores, pais e alunos foram chamados a intervir em um espaço institucional de cujas chaves só dominam uma parte. Outras, em geral as mais importantes, permaneceram nas mãos dos órgãos administradores das redes escolares.

Segundo a fala do governo, a democratização da gestão pública possibilita o envolvimento da sociedade no processo educacional, nas deliberações e na execução do fazer político- pedagógico e administração da

escola; tendo assim uma dimensão política que se expressa através de práticas democráticas e do exercício da cidadania.

Dentro desse contexto, o governo popular espera que a democratização da gestão seja constituída através de uma dinâmica de trabalho que agilize as ações, e que possa contar com a participação de diferentes segmentos da comunidade escolar e da sociedade, desde o resgate das regras de conveniência, do estabelecimento, do calendário escolar, da definição do currículo, das eleições dos diretores e colegiados, como também da escolha de prioridades em investimentos.

A participação e a democracia segundo Freitas (2003, p.209),

têm como conseqüente a possibilidade de se 'repensar as estruturas de poder autoritário' na educação e demais práticas sociais. Trata-se, portanto, de um processo que mexe na cultura, num sentido de transformá-la, com vistas a uma sociedade mais justa e igualitária.

Assim no Projeto "Escola Guaicuru" o processo de democratização da Gestão, estão incluídos os seguintes projetos: Autonomia Escolar, Planejamento Participativo, Eleições de Diretores, Fortalecimento dos Colegiados Escolares, Constituinte Escolar³², Dinamizando a Coordenação Pedagógica e Redimensionando a Inspeção Escolar.

Tais ações foram previstas e realizadas como se mostra a seguir:

- Autonomia escolar:
 - Repasse financeiro a 367 unidades escolares;
 - Atendimento a 238 unidades escolares com merenda escolar;
 - Atendimento a 352 escolas estaduais com recursos para aquisição de equipamentos.

³² A Constituinte Escolar faz parte do Projeto Escola Guaicuru, e tem com proposta a participação e construção coletiva do Plano de Educação para a Rede Estadual de Ensino em Mato Grosso do Sul. O Plano de Educação para o Estado foi elaborado entre julho de 1999 a junho de 2002, através de reuniões escolares, municipais e regionais. O Plano prevê a reorganização da estrutura escolar e a construção de uma nova sociedade, pautada na justiça social e na formação humana.

- Eleição de diretores
 - Encontro de 1000 membros do Colegiado Escolar;
 - Reunião de diretores e colegiados, com participação de 363 escolas, para orientação no processo de telematrícula.
 - Constituinte Escolar
 - Discussão e participação de 363 escolas no processo educacional.
 - Fortalecendo os Colegiados Escolares
 - Capacitação de 352 diretores, 662 coordenadores e 352 representantes do colegiado;

- Dinamização a Coordenação Pedagógica
 - Acompanhamento escolar com participação de 352 funcionários;
 - Montagem do Plano Diretor de Informática;
 - Encontro de 123 Inspectores Escolares;
 - Capacitação de 81 Assessores Técnicos Escolares.

- Redimensionando a Inspeção Escolar
 - Subsídio a 363 escolas com material para escrituração escolar;
 - Assessoria a diretores e técnicos de 20 escolas;
 - Avaliação internacional de estudantes, desenvolvida pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, em dois municípios, com participação de 81 alunos de cinco escolas;
 - Pré-testagem da Avaliação de Desempenho – Fatores Associados – PDE³³, em seis municípios, com participação de 2368 alunos de 32 escolas;
 - Testagem dos itens das provas para composição de um banco de dados para futuras avaliações do PDE em um município, com participação de 1500 alunos em 22 escolas (MATO GROSSO DO SUL, 2002).

Cabe assim ressaltar o alerta que Freitas (2003, p.209) faz sobre a implantação da *Gestão Democrática* no sistema educacional.

Mais importante que políticas, estratégias e mecanismos da *Gestão Democrática* (participação, eleição, representação, deliberação colegiada e outros) são a sua natureza e o fim maior que ela persegue. São estes que devem forjar e reger a participação direta, a representação, a ação coletiva, a ação integrada, a construção e o exercício da autonomia, a relação com os poderes constituídos, a articulação com outros sujeitos políticos, a interação comunitária. Os meios devem refletir e assegurar a natureza do processo e ser dirigidos pelo e para o fim maior visado. O atendimento a essa condição é fundamental para não se ficar aquém do essencial.

³³ Ver FERRO, Olga Maria dos Reis. *O plano de desenvolvimento da escola pública de ensino fundamental do Mato Grosso do Sul - PDE – o gerencial e o pedagógico*. (Dissertação de mestrado-UFMS), 2001.

Portanto, a gestão educacional tem o seu campo primordial centrado na efetivação da participação coletiva e na criação de relações democráticas no contexto escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho propiciou a apreensão e a análise dos documentos oficiais que abarcaram a concepção de *Gestão Democrática da Educação*³⁴ por meio da implantação da Gestão Colegiada, a qual é o fundamento maior do projeto Escola Guaicuru, no entretanto 1999-2002.

É possível afirmar que os objetivos desta pesquisa foram alcançados porque se evidenciou, nos documentos analisados, a concepção da *Gestão Democrática* no ensino público de Mato Grosso do Sul, em que a participação e a democracia foram evidenciadas como as categorias fundantes, pois todos mecanismos criados, entre eles, o Colegiado Escolar, se pautaram nestas. No entanto, pode-se constatar que os documentos legislaram sobre mecanismos reguladores da Gestão Colegiada na medida em que impõem critérios de proporcionalidade na participação dos segmentos da comunidade escolar.

A colegialidade, acrescida da eleição de diretor, foi uma prática enfatizada no período de 1999-2002, porque permitiu que os diferentes segmentos da comunidade escolar buscassem benefícios visando à qualidade do ensino e ao estabelecimento de relações democráticas na gestão escolar.

No contexto de 1999-2002, a *Gestão Democrática da Educação* presente nos documentos teve seu foco no modelo da escola cidadã, onde os sujeitos em circunstâncias e responsabilidades distintas se utilizam de mecanismos legais na construção de novas práticas de *Gestão Democrática*.

Essa compreensão constrói uma nova concepção de poder, no qual, o agir comunicativo, por meio da vivência colegiada, proporcionaria a definição, objetivos, diretrizes e estratégias de ação para o processo educacional.

³⁴ Gestada desde o governo Pedro Pedrossian 1991-1994.

A *Gestão Democrática* deve, dessa forma, ser compreendida não apenas como um princípio do novo paradigma, mas também como um objetivo a ser sempre perseguido e aprimorado, além de configurar como uma prática cotidiana nos ambientes educativos. Nesse sentido, constrói-se um cidadão capaz de também colocar-se frente à sociedade em que vive, como um participante consciente de sua inserção social (GRACINDO E BORDIGNON, 2000, p.165).

Os documentos analisados apresentam a *Gestão Democrática* como caminho para a melhoria da qualidade de ensino e o mecanismo que a efetiva (Colegiado Escolar), como capaz de alterar as práticas pedagógicas; posto que possibilitaria a participação da comunidade no planejamento e nas decisões acerca das atividades e/ou questões educacionais.

Na análise de Fernandes (2000, p.144), a *Gestão Democrática* não se efetiva na rede pública de educação pois

participação e cidadania que no conteúdo e na forma completam o exercício da democracia, todavia, nem sempre são exercidas com a legitimidade necessária, cujos sujeitos históricos têm seu grau de inserção na vida pública variando de acordo com o poder de acesso a informações, como com o nível econômico.

Entende-se que a democratização almejada das relações no interior da escola não deve ser encarada como uma visão mecânica e fatalista, sendo um grande engano acreditar que, estando a escola democratizada, a sociedade irá se democratizar. Assim, torna-se fácil entender que a consolidação de uma *Gestão Democrática* no interior da escola não é apenas um processo espontâneo e fácil, pois a dinâmica das relações do poder poderá enterrar o avanço do processo.

Conforme Arroyo (1996, p.36-46):

democratização da administração da educação não significa eliminar a presença do Estado dos serviços públicos, mas buscar mecanismos para submeter as decisões de Estado ao debate do controle pela opinião pública, pais, grupos e partidos.

A participação em todos os níveis do processo educacional garantiria que a apreensão de outros conteúdos culturais se fariam a partir dos

valores próprios da instituição escolar. Essa participação se efetivaria através da integração do processo educacional às demais dimensões da sociedade.

Quanto à questão da democracia na concepção da *Gestão Democrática*, que veio sendo apresentada nas propostas de governo até o entretempo 1999-2002, se norteou em três aspectos: democratização como ampliação do acesso à instituição educacional; democratização dos processos pedagógicos e democratização dos processos administrativos.

Nesse contexto, o conceito de democracia que tem orientado as políticas educacionais a partir da década de 1980 não visa somente ao acesso, mas também a novas formas de gerir a escola, propondo a *Gestão Democrática* como solução dos problemas existentes.

No final da década de 80 e início de 90 surgem alguns estudos que interpretam a política educacional inserida no conjunto das políticas sociais. Estes estudos respondem ao espaço que a sociedade civil conquistou neste interregno democrático quando se observa uma relativa socialização do poder.

Este tipo de abordagem situa a posição da educação em relação às outras áreas sociais bem como coloca em destaque tanto as demandas da sociedade civil como os mecanismos de interação do Estado com essas demandas. Assim, a questão educacional é entendida dentro do eixo histórico e como resultado das complexas relações da sociedade capitalista contemporânea (SENNA, 1994, p.25).

Fica claro que a democracia se efetiva por ações e relações que ocorrem na realidade concreta em que a coerência democrática entre o discurso e a prática é um aspecto fundamental. Não é suficiente, desse modo, permitir formalmente que a instituição escolar participe da administração escolar; é preciso que haja condições que propiciem essa participação.

Assim, a comunidade escolar, ao participar da gestão de uma escola, significaria interagir sobre mecanismos para os quais muitas vezes se encontra todo um aprendizado político e organizacional – participar de reuniões, dar opiniões, anotar, fiscalizar e cumprir decisões; significa mudar sua visão de direção da escola, passando a não esperar decisões prontas para serem

seguidas. Enfim, pensar a escola não como um organismo governamental, portanto, externo e alheio, e, sim, como um órgão público que deve ser não apenas fiscalizado e controlado, mas dirigido pelos seus usuários.

Considerando a democratização das relações internas da escola como mediadora significa indicá-la como condição *sine qua non*, porém não é a única na concepção de *Gestão Democrática* da educação. A participação de professores, alunos, pais e funcionários na organização da escola e na escolha dos conteúdos é tão mais efetivamente democrática na medida em que os componentes dominem o significado social das suas especificidades numa perspectiva de totalidade, isto é, se o significado social da prática de cada um é capaz de desenvolver a autonomia e a qualidade na reorganização da escola para melhor propiciar a sua finalidade.

Do estudo realizado, obteve-se o entendimento de que a *Gestão Democrática* da Educação está expressa nos documentos e implementada na Gestão Colegiada. No entanto, para a sua materialização segundo Ghanem (1998, p.149), é necessário que se entenda:

a democratização da gestão é um processo de reinvenção da educação escolar, que implica amplo aprendizado coletivo. Nesse processo, novas relações são criadas e, portanto, os papéis dos usuários e dos servidores são redefinidos. Um grande risco é confundi-los, substituindo as funções de uns pelas dos outros. Não se propõe que alunos e seus familiares assumam as funções dos professores e especialistas em educação, mas que estes desenvolvam crescentemente a sua capacidade profissional.

Nesse sentido, os indivíduos têm que criar processos participativos de decisão em todos os aspectos da vida social, o que Fernandes (1996, p.144) chama a atenção:

Participação e cidadania que no conteúdo e na forma completam o exercício da democracia, todavia, nem sempre são exercidas com a legitimidade necessária, cujos sujeitos históricos têm seu grau de inserção na vida pública variando de acordo com o poder de acesso a informações, como com o nível econômico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

a) Livros

ALENCAR, Chico. Cinco enganos e a cidade democrática. In: BASTOS, João Baptista (org.). *Gestão democrática*. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho*: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 3.ed. São Paulo: Cortez, 1995.

ARISTÓTELES. *Política*. 3.ed. Trad. Mario Gama Kury. Brasília: Universidade de Brasília, 1997.

ARROYO, Miguel G. Reinventar e formar o profissional da educação básica. In: BICUDO, M. A. V.; SILVA JUNIOR, C. A. da. *Formação do educador*: dever do estado, tarefa da universidade. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996.

AZEVEDO, José Clóvis de. Escola cidadã: a experiência de Porto Alegre. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Marisa R. T. *Política e trabalho na escola*: administração dos sistemas públicos de educação básica. 2.ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

BASTOS, João Baptista (org.). *Gestão Democrática*. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2001.

BITTAR, Marisa. *Estado e política educacional em Mato Grosso do Sul (1983-1986)*: limites de uma proposta democrática. (Dissertação de mestrado-UFMS), 1992.

BOBBIO, Norberto. *O futuro da democracia*: uma defesa das regras do jogo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N.B.C; AGUIAR, M.A. da S. (org.) *Gestão da educação*: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000.

BORON, Atílio. *Estado, capitalismo e democracia na América Latina*. São Paulo: Paz e Terra, 1994.

_____. Os novos leviatãs e a póles democrática: neoliberalismo, decomposição estatal e decadência na democracia na América Latina. In: SADER, Emir; GENTILI, Pablo (orgs.) *Pós-neoliberalismo II*: que estado para que democracia? Petrópolis-RJ: Vozes, 1999.

BRAVERMANN, Harry. *Trabalho e capital monopolista*: A degradação do trabalho no século XX. Trad. Nathanael C. Caixeiro. Rio de Janeiro: Fazar Editores, 1974.

_____. *Trabalho e capital monopolista*: a degradação do trabalho no século XX. Trad. Nathanael C. Caixeiro. Rio de Janeiro: Fazar, 1974.

- BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. In: PETRUCCI, V.J.; SCHWARZ, L. (orgs.). *Administração pública gerencial: a reforma de 1995; ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI*. Brasília: Universidade de Brasília, ENAP, 1999.
- CAMARGO, Paulo Edyr Bueno. *O projeto de qualidade total da Reme em Campo Grande-MS*. (Dissertação de Mestrado -UFMS), 1998.
- CARDOSO, F.H. *Notas sobre a reforma do Estado*. Novos Estudos, n.50, CEBRAP, 1998.
- CARNOY, Martin. *Estado e Teoria Política*. 2.ed. Campinas: Papyrus, 1988.
- CHAUÍ, Marilena. *Cultura de democracia: o discurso competente e outras falas*. 4.ed. rev.e amp. São Paulo: Cortez, 1989.
- CHESNAIS, François. *A mundialização do capital*. Trad. Silvana Rinze Foá. São Paulo: Xamã, 1996.
- CHIAVENATTO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1979.
- CORRAGIO, J. L. Propostas do Banco Mundial para a educação: sentido oculto ou problemas de concepção? In: TOMASSI, L; WARDE, M; HADDAD, S. (ORGS.) *O Banco Mundial e as políticas educacionais*. São Paulo: Cortez, 1998.
- CURY, C.J. *Educação e contradição*. São Paulo: Cortez, 1985.
- CRUZ, Sergio. *Memorial divisionista*. Cuiabá: Assembléia Legislativa de Mato Grosso, 1977.
- DOURADO, Luiz Fernandes; BUENO, Maria Sylvia Simões. O público e o privado em educação. In: WITTIMANN, Lauro Carlos; GRACINDO, Regina Vinhaes (coords.). *O Estado da arte em política da educação no Brasil 1991 a 1997*. Brasília; ANPAE, Campinas: Autores Associados, 2001.
- FERNANDES, Maria Dilnéia Espindola. *Gestão Democrática na rede estadual de ensino em Mato Grosso do Sul: 1991-1994*. (Dissertação de mestrado-UFMS), 1996.
- FERREIRA JUNIOR, Amarilio. *A FERPOSSUL e a luta sindical dos professores estaduais de 1º e 2º graus 1979-1986*. (Dissertação de mestrado-UFMS), 1992.
- FERREIRA, Candido Guerra. O fordismo, sua crise e o caso brasileiro. In: *Cadernos do CESIT*. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, s.d.
- FERREIRA, N.C.S; AGUIAR, M.A. da S. (org.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000.
- FERRO, Olga Maria dos Reis. *O plano de desenvolvimento da escola pública de ensino fundamental do Mato Grosso do Sul PDE – o gerencial e o pedagógico*. (Dissertação de mestrado-UFMS), 2001.
- FORTUNA, Maria Lucia de A. Gestão democrática na escola pública: uma leitura sobre seus condicionantes subjetivos. In: BASTOS, João Baptista (org.). *Gestão democrática*. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2001.

FREITAS, Dirce Nei Teixeira de Freitas. Sistemas e escolas de educação básica: entre democratizar e compartilhar a gestão. In: SENNA, Ester (org.). *Trabalho, educação e política pública: estudos em educação*. Campo Grande: UFMS, 2003.

GHANEM, Elie. *Democracia: uma grande escola*. São Paulo: 1998.

_____. *Participação popular na gestão escolar*. São Paulo: Ação Educativa, 1995.

GRACINDO, Regina Vinhaes. Democratização da educação e educação democrática: duas faces de uma mesma moeda. In: *Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação*. Fundação Cesgranrio. v.1, n.1, out/dez, 1993. Rio de Janeiro: Cesgranrio, 1994.

GRACINDO, Regina Vinhaes; BORDIGNON, genuíno. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N.C.S; AGUIAR, M.A. da S. (org.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000.

HADDAD, S. (orgs.). *O Banco Mundial e as políticas educacionais*. São Paulo: Cortez, 1998.

HARVEY, D. *A condição pós-moderna*. São Paulo, Loyola, 1989.

IANNI, Otávio. *A sociedade global*. 7.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

_____. Dialética e ciências sociais. In: IANNI, Otávio. *Epistemologia das ciências sociais*. São Paulo: PUC/EDUC, 1984. (Série Cadernos, n.19).

_____. *Estado e capitalismo*. 2.ed. São Paulo: Brasiliense, 1989.

KEYNES, Jonh Maynard. *A teoria geral do emprego, do juro e da moeda*. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MARX, Karl; ENGELS, Frederick. *A Ideologia Alemã*. Tradução de Luis Cláudio de Castro e Costa. São Paulo: Martins Pontes, 1998.

MARX, Karl. *O capital: crítica da economia política*. v.1, t.1 e 2. São Paulo: Abril Cultural, 1988.

_____. *Manuscritos econômico-filosóficos – terceiro manuscrito*. 2.ed. Tradução de José Carlos Bruni. São Paulo: Abril Cultural, p.3-48, 1978 – Os Pensadores.

_____. *A ideologia Alemã*. 7.ed. São Paulo: Hucitec, 1989.

_____. *O capital: crítica da economia política*. Livro 1, v.1. Trad. Reginaldo Sant'Anna. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.

_____. *Contribuição à crítica da economia política*. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

_____. O 18 Brumário de Luís Bonaparte. *Os Pensadores*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.

MELO, Maria Teresa Leitão de. Gestão educacional os desafios do cotidiano escolar. In: FERREIRA, N.C.S; AGUIAR, M.A. da S. (org.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000.

MENDONÇA, Erasto. A gestão democrática nos sistemas de ensino brasileiros: a intenção e o gesto. In: ANUÁRIO. *GT estado e política educacional: políticas, gestão e financiamento da educação*. ANPED, setembro 2000.

MIRANDA, Glaura Vasques de. Experiência de gestão na secretaria municipal de educação de Belo Horizonte. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Marisa R. T. *Política e trabalho na escola: administração dos sistemas públicos de educação básica*. 2.ed. Belo Horizonte: Autentica, 2001.

MORAES NETO, Benedito Rodrigues de. *Marx, Taylor, Ford: as forças produtivas em discussão*. São Paulo: Brasiliense, 1989.

OFFE, Claus. *Trabalho e Sociedade: Problemas estruturais e perspectivas da sociedade de trabalho*. 1.ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1991.

OLIVEIRA, Ana Telma Rosa de. *Municipalização e gestão democrática da escola: um caminho para a qualidade*. (Dissertação-UNB), 1995.

PARO, Victor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. 4.ed. São Paulo: Cortez, 1990.

_____. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 1997.

ROSA, Mariéte Félix. *A educação das crianças em idade pré-escolar em Campo Grande-MS (1980 a 1992)*. (Dissertação de Mestrado-PUC), 1999.

PERONI, Vera Maria Vidal. O estado brasileiro e a política educacional dos anos 90. in: ANUÁRIO. *GT Estado e política educacional: políticas, gestão e financiamento da educação*. ANPED, set.2000.

SANDER, Benno. *Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento*. Campinas-SP: Autores Associados, 1995.

SAVIANI, Demerval. *Educação do senso comum: a consciência filosófica*. 13.ed. Campinas: Autores Associados, 2000.

_____. *Educação brasileira: estrutura e sistema*. Campinas-SP: Autores Associados, 1998.

_____. Entrevista. In: www.ana.ezdir.net. Acessado em 08/11/2001.

SENNA, Ester. *Educação e democracia: um estudo dessa articulação na produção pedagógica dos anos 80*. (Tese de doutorado-Universidade de São Paulo), 1994.

SENNA, Ester (org.). *Trabalho, educação e política pública: estudos em educação*. Campo Grande: UFMS, 2003.

SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 20.ed. rev.e amp. Sao Paulo: Cortez, 1996

SILVA, Iara Augusta da. *O discurso sobre a qualificação do professor da educação básica: um estudo da experiência desenvolvida pela Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul na década de 90*. (Dissertação de mestrado-UFMS), 2001.

SINGER, Paul. *Globalização e desemprego: diagnósticos e alternativas*. São Paulo: Contexto, 1998, p.11-84.

- SMITH, Adam. *A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas*. Introd. Edwim Cannan. Apresentação Winston Frits. Trad. Luiz Joao Baraúna. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- SPLENGER, Henrique. Os Guaicurus na história de Mato Grosso do Sul. In: *MS Cultura*. Campo Grande, ano V, n.º 19, 1996.
- SPOSITO, Marília Pontes. Gestão democrática: tempo e presença. In: BASTOS, Joao Baptista (org.). *Gestão democrática*. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- _____. Educação, gestão democrática e participação popular. In: GHANEM, Elie (org.). *Participação popular na gestão escolar*. v.12, n.12. Rio de Janeiro, mai/jun, 1990.
- TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de Administração científica*. Trad. de Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas. S.A s.d.
- TEIXEIRA, Lucia Helena G. Seleção de diretores de escolas: avanços, pausas e recuos de um processo. In: *Anuário do GT estado e política educacional: política, gestão e financiamento da educação*. ANPED, setembro, 2000.
- VALERIEN, Jean. *Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento*. 5.ed. São Paulo: Cortez, 1997.
- VIEIRA, E. *Democracia e política social*. São Paulo: Cortez, 1992.
- VIEIRA, Sofia Lerche. *Política educacional em tempos de transição: 1985-1995*. Brasília: Plano 2000.
- WEBER, Marx. *Economia e sociedade*. Rio de Janeiro: Fajar, 1992.
- WELLFORT, Francisco C. *Porque democracia?* 2.ed. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- WITTMANN, Lauro Carlos; GRACINDO, Regina Vinhaes (coords.) *O estado da arte em política e gestão da educação no Brasil 1991 a 1997*. Campinas-SP: Autores Associados, 2001

b) Artigos, Revistas, Periódicos

- ALBRECHT, Karl. O pensamento gerencial precisa descobrir o cliente o serviço. *Folha S. Paulo*. São Paulo, 4 set 1995.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do Estado dos anos 90: Lógica e mecanismos de controle. In: *Lua Nova*. São Paulo, n.45, 1998.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Uma Reforma Gerencial da Administração Pública no Brasil. Disponível em: www.bresserpereira.com.br. Acessado em: 12/5/2001.
- Dicas, Publicações. In: www.polis.org.br/publicacoes/dicas. Acessado em 10/09/2001.
- HADDAD, Sergio. Os bancos multilaterais e as políticas educacionais no Brasil. In: VIANA JR. Aurélio. *A estratégia dos bancos multilaterais para o Brasil: análise crítica e documentos inéditos*. Secretaria Executiva da Rede. Instituto de Estudos

Socioeconômicos. Brasília-DF. 1998. Documentos (a) documento com a estratégia de assistência do País – CAS, do BID.

HARVEY, David. O fordismo. In: *Do fordismo ao pós-fordismo: uma visão da acumulação flexível*. Disponível em: sites.uol.com.br/chpennaforte/fordismo_e_pos-fordismo.htm. Acessado em: 16/07/02.

Jornal Correio do Estado, p.6-10, outubro 1999, Caderno Especial.

PERONI, Vera Maria Vidal. O Estado brasileiro e a política educacional dos anos 90. in: *Anuário do GT Estado e Política Educacional*. ANPED, set.2000.

SIMIONATTO, Ivete. Crise, reforma do Estado e políticas públicas: implicações para a sociedade civil e a profissão. Disponível em: <http://www.google.com.br>. Site Acessado em: 11/11/2001.

www.iplan.ms.gov.br/mensagemgoverno/educacao.htm. Acessado em 20/10/2002.

c) Documentos

BANCO MUNDIAL. Informe sobre el desarrollo mundial, 1997. ed.18. wordbank.org Acessada dia 24/04/02.

BRASIL. Compromisso nacional de educação para todos. In: *Plano decenal de educação para todos – 1993/2003*. versão acrescida. Brasília: MEC, 1993.

_____. Constituição Federal de 1988.. Brasília: Ministério da Educação, 1989.

_____. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei n.º 9.394 de 20 de dezembro de 1996.

_____. Ministério da Administração e Reforma do Estado. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: Mare, 1995.

_____. Ministério da Educação e do Desporto. Conferencia de cúpula de Nova Delhi/índia. UNESCO, UNFPA e UNICEF. Brasília: MEC, 1994.

_____. Ministério da Educação e do Desporto. Declaração mundial sobre educação para todos e plano de ação para satisfazer as necessidades básicas de aprendizado. Jomtien/Tailândia. UNESCO, UNFPA e UNICEF: Brasília: MEC, 1991.

_____. Ministério da Educação e do Desporto. *Plano Decenal de Educação para Todos (1993-2003)*. Brasília: MEC, 1993.

MATO GROSSO DO SUL. Escola Guaicuru: vivendo uma lição. Proposta de educação do governo popular de Mato Grosso do Sul – 1999/2002. Secretaria de Estado de Educação – SED. Campo Grande-MS, 1999.

_____. O centro oeste e a retomada do desenvolvimento nacional: proposições de Mato Grosso do Sul. Secretaria de Planejamento Geral. FIPLAN-MS, julho 1985.

_____. O que é constituinte escolar? Secretaria de Estado de Educação – SED. Caderno 1: Série Constituinte Escolar. Campo Grande-MS, 1999.

_____. Princípios norteadores: a cidadania começa na escola. Plano Estadual de Educação – 1995-1998. Secretaria de Estado de Educação – SED. Campo Grande-MS, 1995.

_____. Programa de governo para Mato Grosso do Sul: movimento muda Mato Grosso do Sul – PT/PDT/PPS/PCdoB/PAN/PSB. Campo Grande-MS, 1998.

_____. Educação pública e democrática. Direção colegiada; gerenciamento escolar. Rede estadual de ensino. Secretaria de Estado de Educação. Campo Grande-MS. 2.ed, 1993.

_____. Cenários para Mato Grosso do Sul 1999-2020. Secretaria de Estado de Planejamento e de Ciência e Tecnologia. setembro, 1999.

_____. Resolução/SE, n.º 815 de 26 de maio de 1993. Secretaria de Estado de Educação.

_____. Resolução 815 nos artigos 1º e 2º e Resolução 816 artigos 1º, 2º e 3º.. Secretaria de Estado de Educação, 1993.

_____. Decreto n.º 8.273, de 07 de junho de 1995. Secretaria de Estado de Educação.

_____. Decreto n.º 9.277, de 17 de dezembro de 1998. Secretaria de Estado de Educação.

_____. Decreto n.º 9.606 de 24 de agosto de 1999. Secretaria de Estado de Educação.

V Encontro de Pesquisa em Educação do Centro-Oeste. *Caderno de Resumos*. Uberlândia, 11 a 14 de junho de 2002.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO GOVERNO DE SÃO PAULO. In: www.saopaulo.sp.gov.br. Acessado em 24/10/2000.