

MARIA ELISA ENNES BARTHOLOMEI

**PROVIMENTO DO CARGO DE DIRETORES ESCOLARES,
NO ÂMBITO DO PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS (PAR),
NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MATO GROSSO DO
SUL (2007-2010)**



**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO
CAMPO GRANDE - MS
2013**

MARIA ELISA ENNES BARTHOLOMEI

**PROVIMENTO DO CARGO DE DIRETORES ESCOLARES,
NO ÂMBITO DO PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS (PAR),
NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MATO GROSSO DO
SUL (2007-2010)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação–
Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade
Católica Dom Bosco, como parte dos requisitos para
obtenção do grau de Mestre em Educação.

Área de Concentração: Educação

Orientadora: Profa. Dra. Regina Tereza Cestari
de Oliveira



**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO
CAMPO GRANDE - MS
2013**

Ficha catalográfica

Bartholomei, Maria Elisa Ennes

B292p Provimento do cargo de diretores escolares, no âmbito do Plano de Ações Articuladas (PAR), na rede estadual de ensino de Mato Grosso do Sul (2007-2010) / Maria Elisa Ennes Bartholomei; orientação Regina Tereza Cestari de Oliveira, 2013.

124 f. + anexos

Dissertação (mestrado em educação) – Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2013.

1. Diretores escolares 2. Escolas – Organização e administração
3. Política educacional 4. Plano de Ações Articuladas (PAR) I. Oliveira, Regina Tereza Cestari de II. Título

CDD – 371.2

“PROVIMENTO DO CARGO DE DIRETORES ESCOLARES,
NO ÂMBITO DO PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS (PAR),
NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MATO GROSSO DO
SUL (2007-2010)”

MARIA ELISA ENNES BARTHOLOMEI

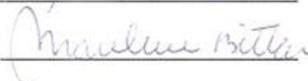
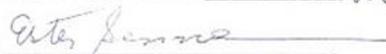
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: EDUCAÇÃO

BANCA EXAMINADORA:

Profª. Dra. Regina Tereza Cestari de Oliveira - UCDB

Profª. Dra. Ester Senna - UFMS

Profª. Dra. Mariluce Bittar - UCDB



Campo Grande-MS, 18 de setembro de 2013.

UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO – UCDB
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – MESTRADO E
DOUTORADO

Aos meus pais Marilene Ennes Bartholomei e Jurilio Jorge de Macedo Bartholomei, *in memoriam*, e ao meu irmão Jorge Estevam Ennes Bartholomei, a minha Tia Suely, pela paciência e pelo carinho durante essa jornada.

AGRADECIMENTOS

A minha família, por ter me ensinado sobre disciplina, organização e persistência, por maiores que fossem os obstáculos.

Durante o curso do Programa de Mestrado em Educação, obtive apoio e pude contar com a experiência e os conhecimentos socializados pelos professores Dra. Mariluce Bittar e Dr. Jefferson Carriello do Carmo.

Ao carinho das colegas Maria Edinalva do Nascimento, Carmem Lígia Caldas, Jassonia Paccini, Nádia Bigarella, pela convivência e troca de conhecimentos no decurso do Mestrado em Educação da UCDB.

Meus sinceros agradecimentos à Secretária de Estado de Educação, a Coordenadora de Educação Básica/SED/MS, a Coordenadora de Gestão Escolar/SED/MS, à Presidenta do Conselho Estadual de Educação e ao representante da Federação dos Trabalhadores da Educação no Estado de Mato Grosso do Sul, pela confiança.

A todos os Técnicos em Educação da Secretaria de Estado da Educação, pela atenção e pelo carinho.

Na organização, elaboração e finalização deste trabalho, pude contar com as orientações pontuais da professora e orientadora Dra. Regina Tereza Cestari de Oliveira.

Meus sinceros agradecimentos a Professora Dra. Ester Senna por ter aceitado o convite para compor a banca examinadora dessa dissertação.

BARTHOLOMEI, Ennes Maria Elisa, Provimento do Cargo de Diretores Escolares, no âmbito do Plano de Ações Articuladas (PAR), na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul (2007-2010). Campo Grande 2013. 124 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Católica Dom Bosco.

RESUMO

Este trabalho tem como objeto de investigação a forma de provimento do cargo de diretor escolar, no âmbito do Plano de Ações Articuladas (PAR) da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul (MS), no período de 2007 a 2010. Vincula-se ao Grupo de Estudos e Pesquisas Políticas Públicas e Gestão da Educação (GEPPE), pertencente à Linha de Pesquisa “Políticas Educacionais, Gestão da Escola e Formação Docente” do Programa de Pós-Graduação em Educação - Mestrado e Doutorado da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB). O objetivo geral é analisar como as ações referentes à forma de provimento do cargo de diretor escolar, se efetivaram no PAR dessa Rede de Ensino, no período de 2007-2010. Nesse período, o Governo Luiz Inácio Lula da Silva apresentou o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e instituiu o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, que oficializou o PDE para a Educação Básica, definindo a exigência da elaboração do PAR pelos governos subnacionais. Para isso, os objetivos específicos são: a) examinar, historicamente, a forma de provimento do cargo de diretor escolar na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul no referido período; b) descrever o processo de elaboração do PAR nessa Rede de Ensino; c) verificar as ações relacionadas à forma de provimento do cargo de diretor escolar, assim como os indicadores, a pontuação, as estratégias e as justificativas definidos para a sua efetivação, segundo as demandas indicadas pelo diagnóstico do PAR; d) verificar se as ações definidas demandam apoio técnico e financeiro do MEC. Os procedimentos metodológicos compreendem: análise bibliográfica e de documentos oficiais, destacando-se o PAR da Rede Estadual de Ensino de MS, além de entrevistas de caráter semiestruturado com os seguintes representantes: da Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul (SED-MS); do Conselho Estadual de Educação de MS; e) da Federação dos Trabalhadores em Educação de Mato Grosso do Sul (FETEMS). Os resultados mostraram: a substituição da eleição, por meio de voto secreto e direto, pela seleção, incluindo curso de capacitação em gestão escolar, avaliação de competências básicas de diretores escolares, e, posteriormente, eleição e constituição de um banco único de dados, para provimento do cargo de diretor escolar; a efetivação de ações no PAR para formação de técnicos pedagógicos da SED/MS e professores, tendo em vista a certificação ocupacional; a definição no PAR de recursos financeiros do MEC, para pagamento de empresa especializada (privada), visando à execução da avaliação certificadora. Conclui-se que o PAR atendeu as demandas para efetivação de ações concernentes à forma de provimento do cargo de diretor escolar, uma vez que possibilitou a execução dessas ações, no âmbito da Dimensão 2 – “Formação de professores e dos Profissionais de Serviço e Apoio Escolar”, mediante assistência financeira proveniente do MEC, porém, não propiciou a gestão participativa e mudanças no conteúdo da gestão escolar.

Palavras-chave: Política Educacional; Provimento do Cargo de Diretor Escolar; Plano de Ações Articuladas (PAR).

BARTHOLOMEI, Ennes Maria Elisa, Filling of the position of School Directors, under the Joint Action Plan (PAR), the State Schools of Mato Grosso do Sul (2007-2010). Campo Grande 2013. 124 f. Dissertation (Master of Education) - Dom Bosco Catholic University.

ABSTRACT

This work has as object of investigation in the form of filling the position of school director, under the Joint Action Plan (PAR) of the State Schools of Mato Grosso do Sul (MS), in the period 2007-2010. Binds to the Group for Research and Policy Public Policy and Management Education (Geppe) belonging to the Research Line " Educational Policy , Management School and Teacher Training " Program Graduate Education - MSc and PhD from the Catholic University Don Bosco (UCDB) . The overall objective is to analyze how the actions for how to fill the position of school director, been affected in this PAR Education Network, in the period 2007-2010. During this period, the Government Luiz Inácio Lula da Silva presented the Education Development Plan (PDE) and instituted the Commitment Plan on Education for All, which made official the PDE for Basic Education, defining the requirement for preparation of the PAR by subnational governments. For this, the specific objectives are: a) to examine historically how to fill the position of school director in the State Schools of Mato Grosso do Sul in the period , b) describe the process of elaboration of this PAR Education Network c) check the related form of filling the position of school principal actions , as well as indicators , scores , strategies and justifications set for its effectiveness , according to the demands indicated by the diagnosis of PAR d) verify that the defined actions require technical and financial support from MEC . The methodological procedures include: literature and analysis of official documents, especially the PAR of the State Schools of MS, and semi structured interviews of character with the following representatives: the State Department of Education of Mato Grosso do Sul (SED - MS), the State Board of Education MS Federation of Education Workers of Mato Grosso do Sul (FETEMS). The results showed: the replacement of the election , by secret and direct vote by the selection , including training course in school management , assessment of basic skills of school principals , and later election and formation of a single database , to fill the position of school director , the effective actions in PAR for pedagogical training technicians SED / MS and teachers , with a view to occupational certification; PAR in the definition of financial resources of the MEC to pay a specialized company (private) , aiming at the implementation of the certification assessment. We conclude that PAR has met the demands for effecting concerning the way of filling the position of school principal actions, since it allowed the execution of these actions within the Dimension 2 - "Teacher Training and Professional Service and Support school", with financial assistance from the Ministry of Education, however, did not provide participatory management and changes in the content of school management.

Keywords: Educational Policy; Filling of the position of School Director; Joint Action Plan (PAR)

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Formas de provimento do cargo de diretor escolar no Brasil.....	36
Tabela 2 - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (2007).....	72
Tabela 3 - Detalhamento dos itens de composição financeira do recurso federal.....	96
Tabela 4- Detalhamento dos itens de composição financeira do recurso federal recebido.....	101
Tabela 5 - Detalhamento dos itens de composição financeira do recurso federal recebido.....	102
Tabela 6- Detalhamento dos itens de composição financeira do recurso federal recebido.....	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensão 2-Formação de Professores e Profissionais de serviço e apoio escolar.....	95
Quadro 2 - Dimensão 2-Formação de Professores e Profissionais de serviço e apoio escolar	95
Quadro 3 - Dimensão 2-Formação de Professores e Profissionais de serviço e apoio escolar	96
Quadro 4 - Dimensão 2-Formação de Professores e Profissionais de serviço e apoio escolar	100
Quadro 5 - Dimensão 2-Formação de Professores e Profissionais de serviço e apoio escolar	102

LISTA DE FIGURA

Figura 1 – Mapa do Estado de Mato Grosso do Sul.....	38
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANEB	Avaliação Nacional da Educação Básica
CDEHAP	Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado
CEADA	Centro de Atendimento ao Deficiente do Audiocomunicação
CEE	Conselho Estadual de Educação
CF	Constituição Federal
FCV	Fundação Victor Civita
FETEMS	Federação de Trabalhadores em Educação do Estado de Mato Grosso do Sul
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
FUNDESCOLA	Fundo de Desenvolvimento da Escola
GEPPE	Grupo de Estudos e Pesquisas Políticas Públicas e Gestão da Educação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LSE	Levantamento Situacional da Educação
MEC	Ministério da Educação
MS	Mato Grosso do Sul
NSA	Não se aplica
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PAR	Plano de Ações Articuladas
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PIB	Produto Interno Bruto
PPA	Plano Plurianual
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PSDB	Partido da Social Democracia Brasileira
PT	Partido dos Trabalhadores
PTB	Partido Trabalhista Brasileiro
PUC	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
REE	Rede Estadual de Ensino
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SED	Secretaria de Estado de Educação
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito
SERASA	Centralização de Serviços dos Bancos
SIMEC	Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Ministério da Educação.
UCDB	Universidade Católica Dom Bosco
UFGD	Universidade Federal da Grande Dourados
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFMT	Universidade Federal de Mato Grosso
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UnB	Universidade de Brasília
UNEI	Unidade Educacional de Internação
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
CAPÍTULO 1 - FORMAS DE PROVIMENTO DO CARGO DE DIRETOR ESCOLAR NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MATO GROSSO DO SUL.....	24
1.1 Provimento do Cargo de Diretor Escolar e a Gestão Democrática do Ensino.....	24
1.2 Formas de Provimento do Cargo de Diretor Escolar no Brasil.....	33
1.3 Caracterização do Estado de Mato Grosso do Sul.....	37
1.4 Provimento do cargo de Diretor Escolar na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul	39
CAPÍTULO 2 - PROCESSO DE ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO PAR NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MATO GROSSO DO SUL.....	63
2.1 Plano de Desenvolvimento da Educação no Governo Lula.....	63
2.2 Plano de Ações Articuladas (PAR) no âmbito do PDE.....	73
2.3 Elaboração e Implantação do PAR na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul.....	77
CAPÍTULO 3 - AÇÕES DO PAR PARA PROVIMENTO DO CARGO DE DIRETOR ESCOLAR.....	89
3.1 Processo Seletivo para provimento do cargo de diretor escolar no âmbito do PAR	89
3.2. As demandas do PAR na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul (MS)	92
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	106
REFERÊNCIAS.....	111
APÊNDICES.....	119

INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objeto de investigação a forma de provimento do cargo de diretor escolar no âmbito do Plano de Ações Articuladas (PAR) da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul (REE/MS), no período de 2007 a 2010.

A pesquisa insere-se no Grupo de Estudos e Pesquisas de Políticas Públicas e Gestão da Educação (GEPPE), pertencente à Linha de Pesquisa “Políticas Educacionais, Gestão da Escola e Formação Docente” do Programa de Pós-Graduação em Educação - Mestrado e Doutorado da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB) e no projeto denominado “Plano de Ações Articuladas: implicações para a oferta e gestão educacional”, coordenado pela Profa. Dra. Regina Tereza Cestari de Oliveira, em continuidade ao projeto em rede denominado “Gestão das políticas educacionais e seus mecanismos de centralização e descentralização: o desafio do Plano de Ações Articuladas”, sob a coordenação geral da Profa Dra Marília Fonseca, da UnB.

Destaca-se sua relevância no sentido de analisar a materialização de uma política pública do governo federal em uma realidade específica, com interesses e necessidades próprios, ou seja, na Rede Estadual de Mato Grosso do Sul, além de integrar um projeto em rede nacional, que consolida um campo de pesquisa no Programa de Pós-Graduação em Educação - Mestrado e Doutorado da UCDB, relacionado ao planejamento e gestão democrática da educação.

Em 2007, o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, instituído pelo Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007 (BRASIL, 2007a) foram lançados pelo Governo Federal, na gestão do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, materializando o Plano de Ações Articuladas (PAR), integrante do PDE.

De acordo com esse Decreto, os entes federados assinariam o Termo de Cooperação, com o objetivo de organizar o diagnóstico educacional de suas regiões e, em seguida, efetuariam o planejamento das ações elencadas como prioritárias para a melhoria da qualidade do ensino. Para alcançar tais objetivos, o Ministério da Educação (MEC) viabilizaria recursos técnicos e financeiros. Esses recursos seriam disponibilizados conforme as ações prioritárias constantes no documento de planejamento plurianual (local), denominado Plano de Ações Articuladas. O Estado de Mato Grosso do Sul aderiu ao Compromisso, no primeiro mandato

do Governador André Puccinelli, do Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), em 2007.

No mesmo ano de 2007, no governo André Puccinelli (2007-2010) foi promulgada a Lei nº 3.479, de 20 de dezembro, que instituiu o processo eletivo de dirigentes escolares da REE/MS apresentando como requisitos básicos, o Curso de Capacitação em Gestão Escolar, a avaliação de competências básicas de dirigente escolar, e, por último, a eleição (MATO GROSSO DO SUL, 2007).

Nesse período, atuei como técnica em educação, na SED/MS, participando das reuniões para a realização do diagnóstico da realidade educacional do estado, e, em seguida, participando na elaboração do Plano de Ações Articuladas (PAR) da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul (REE/MS). Posteriormente, mediante apoio técnico, atuei na elaboração do PAR de 25 municípios considerados prioritários¹, e a partir de 2009 do monitoramento das ações constantes no PAR desses municípios.

Em 2011, ingressei no Programa de Pós-Graduação em Educação – Mestrado e Doutorado, da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), na Linha 1 - Políticas Educacionais, Gestão da Escola e Formação Docente vinculando, assim, os meus interesses à proposta de estudar o Plano de Ações Articuladas (PAR) da Rede Estadual de Ensino de MS e suas demandas no período de 2007 a 2010.

As buscas iniciaram-se pelo levantamento de dissertações de mestrado e teses de doutorado que abordam os temas sobre o PDE, o Plano de Ações Articuladas, o Planejamento Educacional e a Gestão da Educação, no banco de dados de Programas de Pós-Graduação em Educação das universidades brasileiras em diferentes estados do país.

No Estado de Mato Grosso do Sul, foram encontrados trabalhos na Universidade Católica Dom Bosco (UCDB) e na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Em outros estados, na Universidade de São Paulo (USP), na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), na Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e na Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). Foram selecionados alguns trabalhos, apresentados a seguir, para compor o estado do conhecimento desta pesquisa. Desta maneira, inicia-se a

¹ Municípios prioritários foram escolhidos por meio do diagnóstico educacional, ou seja, aqueles com maior necessidade de assistência técnica/financeira para as ações de gestão educacional, formação de professores e trabalhadores da educação, práticas pedagógicas e avaliação, infraestrutura e recursos pedagógicos. RESOLUÇÃO/ CD/ FNDE /N.º 029, DE 20 DE JUNHO DE 2007. Retificada no DO de 29 de junho de 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/r29_20062007.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2013.

exposição pelas teses de doutorado selecionadas nos Programas de Pós-Graduação em Educação.

Souza (2007), na Tese de Doutorado (PUC-SP, 2007), intitulada ‘Perfil da Gestão Escolar no Brasil’, apresenta como objeto de pesquisa a construção de um perfil da gestão escolar no Brasil, “procurando as relações entre as concepções dos autores do campo e a realidade encontrada nas escolas públicas de educação básica” (SOUZA, 2007 p. 5). O pesquisador evidencia que,

No cotidiano das escolas, parece que há um pouco de cada concepção. Nas escolas onde os diretores foram eleitos, há melhor funcionamento de organismos coletivos, assim como há uma ação mais coletiva e participativa em geral, sugerindo que os processos de gestão têm em alguma medida, certa autonomia em relação à direção escolar, o que marca os limites entre a gestão e a direção. (SOUZA, 2007, p.281).

Ressalte-se o mérito dessa Tese de Doutorado, ao identificar o perfil dos dirigentes escolares no Brasil, relacionando-o com o perfil dos processos de gestão escolar e com o perfil das ideias sobre a gestão escolar, com destaque para o papel do dirigente na condução da política escolar.

Zero (2006) na Tese de Doutorado (UNICAMP, 2006), denominada ‘Diretor de Escola: Compromisso Social e Educativo’, buscou responder a seguinte questão: “[...] - Até que ponto o gestor escolar consegue influenciar o seu meio educacional a fim de promover compromisso por parte de toda a equipe escolar para comprometimento não só educativo, mas principalmente social?” (ZERO, 2006, p. 27).

Mostrou que “[...] ao se considerar a importância da atuação do diretor de escola, o provimento do cargo ganha especial atenção. Se a forma de escolha for democrática, acredita-se numa relação menos conflituosa e mais eficaz” (ZERO, 2006, p. 311).

Destaca-se a importância dessa Tese ao refletir sobre “[...] o trabalho e o papel desempenhado pelo diretor de escola no âmbito das unidades de ensino, no que diz respeito ao compromisso social e educativo deste profissional” (ZERO, 2006, p. 13).

Scaff (2007), na Tese de Doutorado “Planejamento da Educação e Cooperação Internacional: uma Análise de Programas Monhangara e Fundescola”, (USP-SP, 2007), discute o fortalecimento da ideia de planejamento na década de 1990, no interior das escolas, e os convênios firmados entre o governo brasileiro com o Banco Mundial. Elegeu como objeto de análise o Projeto de Ensino Básico para as Regiões Norte e Centro-Oeste Monhangara (1984-1992) e o Programa Fundo de Desenvolvimento da Escola

(FUNDESCOLA) (1998-2010). Procurou identificar a trajetória do Banco Mundial na implantação da lógica de planejamento nas escolas públicas brasileiras. Destaca-se o mérito dessa tese no sentido de contextualizar os conceitos sobre planejamento educacional.

Esclarece a autora que

A pesquisa permitiu concluir que os manuais que orientaram a execução do Programa Monhangara e que orientam as ações do PES e do PDE, no Fundescola, limitam as ações a serem desenvolvidas em esfera local àquelas que atendam aos objetivos do Programa, os quais, por sua vez, estão inseridos nas prioridades e estratégias do Banco mundial para o País. Assim o Programa Monhangara deixou como principal ação de impacto a provisão de materiais para as Escolas, mas não realizou o objetivo estratégico de transferência de tecnologia de Planejamento para as Secretarias de Educação. No caso do Fundescola, trouxe mudanças no que se refere ao Planejamento e Gestão da escola e Secretarias de Educação. (SCAFF, 2007, p. 238-239).

Acrescenta que

Os dados permitem concluir que os Programas analisados, ainda que sejam propostos por técnicos nacionais, que possuem uma identificação direta com as diretrizes educacionais do Banco Mundial, são em grande parte determinados pelas orientações do Banco, seja via Documentos, seja por meio de intervenção direta de seus técnicos nos processos de elaboração dos Projetos. (SCAFF, 2007, p. 241-244).

Scaff (2007) afirma, ainda, que a concepção de planejamento expressa nos programas mencionados é a de “Planejamento Estratégico, que consiste na transferência da lógica privada para os serviços públicos, instaurando uma nova lógica de gestão, baseada na participação dos atores escolares” (SCAFF, 2007, p. 28). Portanto, a autora esclarece que a instituição do planejamento estratégico na gestão educacional, segue a lógica da empresa privada, principalmente nesse período, com indicações de mudanças e demandas provenientes do mundo do trabalho, que estão sendo introduzidas nas escolas públicas. Dessa forma, ressalta-se a relevância da Tese de Doutorado de Scaff (2007) ao colocar em questão o planejamento estratégico e esclarecer os fundamentos dessa concepção.

Também compõe esse estado do conhecimento, a Tese de Doutorado de Camini (2009), “A Gestão Educacional e a Relação entre os Entes Federados na Política Educacional do PDE/Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação”, (UFRGS, 2009). Essa tese analisa “a política educacional do Plano de Desenvolvimento da Educação”, enfatizando que o eixo articulador da “descentralização de sua política é o Plano de Metas Compromisso

Todos pela Educação e a execução de seus programas e ações através do Plano de Ações Articuladas PAR nos estados e municípios” (CAMINI, 2009, 13).

Segundo a análise da autora:

O Plano foi se constituindo a partir de ações já existentes, outras reformuladas e sofrendo acréscimos no processo de elaboração do PAR. Compreende-se como natural esse movimento para um planejamento articulado nacionalmente, mas também demonstra as limitações do próprio órgão gestor central em coordenar uma política pública de dimensão territorial. (CAMINI, 2009, p. 25).

Assinala que os dados da pesquisa

[...] confirmam a adesão dos municípios à proposta de trabalho articulada através do Plano de Metas Compromisso, aceitando as condições oferecidas para a elaboração do diagnóstico e PAR, assim como a análise e a aprovação conforme critérios estabelecidos – proposta padronizada. **Já em relação aos estados, evidenciou-se outra postura do MEC, a esses foram concedidas liberdade e autonomia no processo de composição de sua equipe local responsável pela elaboração do PAR e na definição de ações e subações, respeitando as suas demandas.** O desdobramento da análise técnica do MEC também foi compartilhado e negociado com os estados, buscando-se compatibilizar prioridades estabelecidas com os recursos disponibilizados no orçamento da União. (CAMINI, 2009, p. 261. Grifo nosso).

Chama-se a atenção para os resultados apresentados por Camini (2009) que evidenciaram a forma diferenciada de tratamento entre o MEC e os entes federados, ou seja, liberdade e autonomia concedida aos estados, para a constituição da equipe local no processo de elaboração do PAR, enquanto os municípios incorporaram as condições estabelecidas para a elaboração do PAR.

Prosseguindo, apresenta-se, em um segundo conjunto, as dissertações de mestrado, selecionadas na medida em que contribuíram para maior compreensão das políticas públicas implementadas no âmbito dos governos subnacionais.

Na UCDB, a Dissertação de Mestrado de Obara (2009), “Política Educacional para o Ensino Médio no Estado de Mato Grosso do Sul (1999-2006)”, analisou o processo de implantação da reforma do Ensino Médio no estado, no período de 1999 a 2006, compreendendo os dois mandatos do governador José Orcírio Miranda dos Santos, do Partido dos Trabalhadores (PT).

A contribuição desse trabalho para esta pesquisa deve-se, principalmente, ao fato de abordar um período histórico de mudanças na política de Mato Grosso do Sul “[...], pois elegeu pela primeira vez em 1998, desde sua criação em 1977, um Governo de esquerda, do

Partido dos Trabalhadores (PT), por meio de coligação (PT, PDT, PPS, PC do B, PAN, PSB).” (OBARA, 2009, p. 109). No primeiro mandato desse governo, a autora mostra crescente movimentação na área da educação no Estado de MS, com a realização da Constituinte Escolar, movimento participativo que culminou com a realização do I Congresso Estadual da Constituinte Escolar e a aprovação do Plano de Educação para a Rede Estadual de Ensino de MS, em 28 de junho de 2001, no âmbito do Projeto da Escola Guaicuru: Vivendo uma Nova Lição (OBARA, 2009). Nesse projeto foram definidos princípios para o provimento do cargo de gestão escolar Ressalte-se que o segundo mandato desse governo é concomitante ao primeiro mandato do Governo Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2006).

Bolson (2011), em Dissertação de Mestrado defendida na UCDB, analisou as implicações da introdução e aplicação do mecanismo de certificação ocupacional de dirigentes escolares na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande, MS, para a gestão escolar. A pesquisa abrangeu o período da parceria efetivada entre o governo municipal e o Instituto Ayrton Senna, para a concretização do Programa Escola Campeã (PEC), no segundo mandato do prefeito André Puccinelli, do Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), de 2001 a 2004. Segundo a autora, os resultados de suas análises,

[...] mostram que o governo municipal em consonância com os termos de parceria instituí, entre outros, o processo seletivo para dirigentes escolares, em três etapas: a seleção dos candidatos; o curso de capacitação em gestão; e a certificação ocupacional. Mostram, ainda, que a aplicação da certificação ocupacional, precedida pelo curso de capacitação, com base nos Manuais da Fundação Luís Eduardo Magalhães (FLEM), tendo em vista a “escola eficaz”, modificou a prática do gestor escolar, principalmente quanto à organização da rotina da escola e a incorporação do registro de informações. Conclui-se que embora a Constituição Federal de 1988 tenha definido a gestão democrática como princípio do ensino, a administração municipal, no período de 2001 a 2004, adotou como forma de acesso ao cargo de diretor de escola a seleção técnica seguida de indicação pelo poder executivo. (BOLSON, 2011, p.114).

A autora concluiu que o processo de seleção para a função de diretor escolar, por meio de capacitação técnica, com a introdução do mecanismo de certificação ocupacional, modificou a rotina nas escolas. Além disso, a autora mostrou que a indicação do diretor escolar, continua sendo prerrogativa do poder executivo.

Outro ponto a ser destacado é que essa dissertação corresponde ao segundo mandato do Prefeito de Campo Grande-MS, André Puccinelli (2001-2004), sendo este o governador do Estado de Mato Grosso do Sul, no período 2007-2010, correspondente a esta pesquisa.

Amorim (2011), na Dissertação de Mestrado “A Qualidade da Educação Básica no PDE: uma análise a partir do Plano de Ações Articuladas - PAR”, (UFGD, 2011), busca responder a seguinte questão: “Qual a concepção de qualidade que vem se efetivando no contexto brasileiro recente com a instituição do Plano de Desenvolvimento da Educação - PDE?” (AMORIM, 2011, p vi.) Para tanto, analisou as implicações do PAR na concepção de qualidade dos sistemas municipais de educação dos Municípios de Dourados e Ponta Porã, MS e as ações que estão sendo colocadas em prática. Segundo a autora,

Ao fazer uma relação entre o Plano de Ações Articuladas e a qualidade da educação, ponto principal desta dissertação, pode-se apreender a partir dos dados levantados em âmbito local, que o grande atrativo, para os municípios aderirem ao PAR é a sua vinculação financeira. A adesão ao Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação pelos Municípios se deu mais pelos convênios financeiros do que pelo alcance das 28 metas. Da mesma maneira, ao preencher o PAR, os gestores locais voltaram seus olhares mais para as ações que demandavam recursos que para as ações de assistência técnica. (AMORIM, 2011, p. 144).

Conforme a autora, os municípios de Dourados e Ponta Porã, ao elaborarem o PAR, escolheram realizar ações que disponibilizariam os recursos financeiros do MEC, sem denotar interesse ao auxílio técnico. Dessa forma, por exemplo, [...] “não estão implementando medidas direcionadas à correção de fluxo escolar e de aprendizagem, pois essas ações demandam apoio técnico do MEC, que na maioria das vezes é de responsabilidade total das secretarias de educação” (AMORIM, 2011, p. 144).

A Dissertação de Mestrado de Antunes (2012), denominada “A Utilização dos Resultados da Avaliação Institucional Externa da Educação Básica no Âmbito do Plano de Ações Articuladas (PAR) em Municípios Sul-Mato-Grossenses (2007-2010)”, defendida na UCDB, analisou a utilização dos resultados da Avaliação Externa da Educação Básica pelos gestores dos municípios de Campo Grande e Coxim, MS, no recorte temporal, correspondente ao segundo mandato do governo Luiz Inácio Lula da Silva (2007-2010), em que o PAR foi instituído.

As análises da autora indicam que,

Diante das questões apontadas pelos gestores da Rede Municipal de Campo Grande, verifica-se que a sistemática de avaliação implantada pelo município, levou ao aumento do IDEB, o que aconteceu independente da adesão ao PAR, embora tenha sido reconhecida pela Secretária Municipal de Campo Grande a importância do Plano, por meio da ajuda técnica e financeira para a educação do município. O Município de Coxim utilizou os resultados da avaliação externa como referência para melhorar a educação municipal, orientando os gestores

escolares no sentido de elaborar estratégias pedagógicas visando à obtenção de melhores resultados nas provas. (ANTUNES, 2012, p. 125).

[...].

As evidências permitem afirmar que os resultados das avaliações externas, sejam elas aplicadas pelo governo federal, sejam pelo município, no caso de Campo Grande, não têm sido utilizados como potencial para o planejamento de ações mais sistematizadas e duradouras nas práticas educativas da escola, que incentivem a melhoria da qualidade de ensino de suas redes, para além dos resultados de desempenho. (ANTUNES, 2012, p. 126).

Destaca-se a importância dessa dissertação pela discussão sobre a introdução da avaliação em larga escala, ou seja, avaliações externas, na educação básica nacional brasileira, que ganhou relevância nas políticas públicas exercendo um papel de controle sobre a qualidade do ensino, assim como à discussão em relação ao processo de elaboração do PAR, e a utilização dos resultados dessas avaliações no âmbito do PAR nos municípios selecionados.

Os trabalhos levantados contribuirão para a definição do objeto desta pesquisa e da formulação da seguinte questão norteadora: o PAR, como instrumento que integra o PDE, política pública do governo federal, atende mediante assistência técnica e financeira, as demandas para a efetivação de ações referentes à forma de provimento do cargo de diretor escolar, considerando as peculiaridades do Estado de Mato Grosso do Sul?

Para responder a esta questão definiu-se como objetivo geral desta pesquisa analisar como as ações referentes à forma de provimento do cargo de diretor escolar, se efetivaram no Plano de Ações Articuladas dessa Rede de Ensino, no período de 2007-2010. Desse modo, pretende-se como objetivos específicos:

- a) examinar, historicamente, a forma de provimento do cargo de diretor escolar na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul no referido período;
- b) descrever o processo de elaboração do PAR na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul;
- c) verificar as ações relacionadas à forma de provimento do cargo de diretor escolar, assim como os indicadores, a pontuação, as estratégias e as justificativas definidos para a sua efetivação, segundo as demandas indicadas pelo diagnóstico do PAR;
- d) verificar se as ações definidas demandam apoio técnico e financeiro do MEC.

A pesquisa fundamenta-se na abordagem qualitativa. De acordo com Lüdke e André (1986), "A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento". (LUCKE; ANDRÉ, 1986, p.11).

Os procedimentos metodológicos e técnicos utilizados constituíram-se mediante levantamento e análise bibliográfica e de documentos oficiais referentes ao PDE, ao Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação e à implantação do PAR, no Estado de Mato Grosso do Sul, especialmente o Plano de Ações Articuladas (PAR) do Estado de MS.

Os principais documentos que representam os aspectos legais são: a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988); a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1997); o Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007 (BRASIL, 2007a); as Resoluções nº 029, de 20 de junho de 2007 (BRASIL, 2007e) e nº 047, de 20 de setembro de 2007 do FNDE/MEC (BRASIL, 2007f) e os documentos que regulamentam a política educacional e a forma de provimento do cargo de diretor escolar no Estado de MS. Foi utilizada, também, a técnica da entrevista com base em um roteiro semiestruturado de questões (Apêndice A). Esse tipo de entrevista possibilita aos sujeitos da pesquisa se manifestar, por meio do discurso, as suas concepções. Em outras palavras,

[...] Parece-nos claro que o tipo de entrevista mais adequado para o trabalho de pesquisa que se faz atualmente em educação aproxima-se mais dos esquemas mais livres, menos estruturados. As informações que se quer obter e os informantes que se quer contatar, em geral professores, diretores, orientadores, alunos e pais, são mais convenientes e abordáveis através de um instrumento mais flexível. (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 34).

Com esse entendimento, foram realizadas entrevistas com representantes dos órgãos públicos que formulam a educação no Estado de Mato Grosso do Sul, que são: a) a Secretaria de Estado de Educação de MS; b) o Conselho Estadual de Educação de MS; e com um representante da Federação de Trabalhadores em Educação do Estado de Mato Grosso do Sul (FETEMS). Essas entrevistas contribuiriam para a sistematização e análise do objeto desta pesquisa e foram agendadas logo após a aprovação pelo Comitê de Ética da UCDB, emitido pelo "Parecer Consubstanciado do CEP" (C), em 18 de outubro de 2012 e realizadas no local definido pelos sujeitos da pesquisa no período 24 a 31 de outubro de 2012, gravadas com a autorização deles, que assinaram o "Termo de Consentimento Livre e Esclarecidas" (Apêndice B) e posteriormente, transcritas.

Na Secretaria de Estado de Educação, a entrevista foi agendada com a pessoa responsável pela elaboração e pelo monitoramento das ações do Plano de Ações Articuladas, ocupante do cargo de Superintendente de Planejamento e Apoio Educacional, que será

identificada ao longo desta dissertação como Técnica A. A entrevistada não autorizou a gravação de suas palavras, assim, realizaram-se as devidas anotações por escrito. Ainda na SED/MS, entrevistou-se também, por indicação da Superintendente, a Coordenadora em Gestão Escolar, que será identificada nesta dissertação como Técnica B. Ressalte-se que esta entrevista não estava inicialmente prevista, porém, a entrevistada que também participou do processo de elaboração do PAR/MS, aceitou, autorizou a sua gravação e assinou o “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”.

No Conselho Estadual de Educação, a entrevista foi realizada com a presidente, que será identificada como Conselheira A, que, por sua vez, chamou para complementar as informações, a Conselheira que ocupa, desde 2007, o cargo de Coordenadora da Educação Básica da SED-MS, aqui identificada como Conselheira B. A entrevista com essa Conselheira não estava, também, prevista, porém ela foi convidada pela Conselheira A, por livre e espontânea vontade, com o objetivo de contribuir com as informações necessárias para o alcance dos objetivos da pesquisa. Assim, tomaram-se as devidas providências em relação à autorização de gravação da entrevista, da Conselheira B e procedeu-se a assinatura do “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”.

Na Federação dos Trabalhadores da Educação do Estado de Mato Grosso do Sul, entrevistou-se a pessoa que fora o Presidente do Sindicato no período a que se refere esta pesquisa, e que será identificado como Presidente da FETEMS, ao longo desta Dissertação.

Para a análise e discussão dos elementos necessários à compreensão do objeto da pesquisa, foram definidos os seguintes eixos de análise: forma de provimento do cargo de diretor escolar; adesão do Estado de Mato Grosso do Sul ao Compromisso; elaboração do PAR na Rede Estadual de Ensino de MS; demandas mencionadas no PAR para a efetivação de ações referentes à forma de provimento do cargo de diretor escolar; apoio técnico e financeiro do MEC; e benefícios do PAR para a Rede Estadual de Ensino de MS (Apêndice B).

Diante do exposto, o trabalho está organizado da seguinte forma: o primeiro capítulo denominado **“Formas de Provimento do Cargo de Diretor Escolar na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul”** examina a forma de provimento do cargo de diretor escolar instituída no governo André Puccinelli, em 2007, na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul. Para tanto, busca, inicialmente, caracterizar as formas de provimento desse cargo no Brasil e no estado, a partir de 1990. Assim, toma como referência a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/1996 (BRASIL, 1997).

O segundo capítulo “**Processo de Elaboração e Implantação do PAR na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul**” tem por objetivo discutir o processo de elaboração e de implantação do Plano de Ações Articuladas, disposto no Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, conforme Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007 (BRASIL, 2007a), na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul. Para isso, busca, inicialmente, contextualizar o PAR no âmbito do PDE no Governo Lula da Silva, no período de 2007 a 2010.

No terceiro capítulo “**Ações do PAR para Provimento do Cargo de Diretor Escolar**” busca-se analisar as ações definidas no PAR da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul, relacionadas à forma de provimento do cargo de diretor escolar, especialmente na Dimensão Formação de Professores e dos Profissionais de Serviço e Apoio Escolar, segundo as demandas apontadas pelo diagnóstico do PAR. Para tanto, expõe os mecanismos instituídos no processo seletivo para o cargo de diretor escolar, incluindo a certificação ocupacional, seguida de eleição.

Nas considerações finais apresenta-se a síntese dos principais resultados da pesquisa.

CAPÍTULO 1

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

Este capítulo aborda a forma de provimento do cargo de diretor escolar instituída no Governo André Puccinelli, em 2007, na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul. Para tanto, busca, inicialmente, caracterizar as formas de provimento desse cargo no Brasil e no Estado de Mato Grosso do Sul a partir da Constituição Federal de 1988. Assim, toma-se como referência a mencionada Constituição e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), a Lei nº 9394/1996.

1.1 Provimento do cargo de Diretor Escolar e a Gestão Democrática do Ensino.

Para iniciar a discussão sobre a gestão educacional e suas bases legais, é necessário caracterizar o contexto político-social, correspondente ao período em que a Constituição Federal de 1988 foi promulgada.

A partir dos anos de 1980, intensificaram-se as lutas pelas liberdades democráticas no campo trabalhista, político e social, marcado pelos movimentos grevistas; pelo movimento das “Diretas Já”² e pela conquista da liberdade de organização partidária (ADRIÃO; CAMARGO, 2002).

Os autores relatam que,

[...] A ênfase numa necessária publicização do Estado expressava-se em reivindicações, principalmente por parte dos movimentos populares e sindicais, pela instalação de procedimentos mais transparentes e de instâncias de caráter participativo com vistas à democratização da gestão do próprio Estado [...] (ADRIÃO; CAMARGO, 2002, p. 69-70).

Nesse contexto, discursos de setores da sociedade civil caracterizavam-se por reivindicar reformas no funcionamento do Estado relacionadas “[...] à institucionalização de conselhos ou similares, compostos por representantes da sociedade civil, cujo objetivo seria participar diretamente da elaboração de políticas sociais e garantir canais de fiscalização e controle da ação estatal” (ADRIÃO; CAMARGO, 2002, p. 70).

² No ano de 1984, ao som de “*caminhando e cantando e seguindo a canção*” e do “*Grito Diretas Já*”, o povo brasileiro foi às ruas das grandes cidades pelas eleições para presidente da República, na maior manifestação popular de rua da história brasileira. (VIEIRA, 2000, p. 53).

Após o processo Constituinte, aberto, inclusive, para apresentação de emendas populares, foi promulgada a Constituição Federal em 5 de outubro de 1988. No texto Constitucional, “[...] a previsão de mecanismos de democratização da gestão do Estado pode ser observada no âmbito dos direitos individuais e dos direitos sociais”. (ADRIÃO; CAMARGO, 2002, p. 70-71).

Destaca-se a introdução da gestão democrática como princípio da educação nacional no texto constitucional. Esse princípio “[...] realiza-se por meio de mecanismos formais, como (normativos - leis, regimentos, por exemplo – Institucionais - tais como os da Secretaria de Educação e dos Conselhos) e das práticas cotidianas com a participação de todos” (MEDEIROS, 2006, p. 55). Nesse sentido, o autor refere-se à participação de todos,

[...] no nível dos sistemas ou das unidades escolares, nos processos de planejamento, tomada de decisão e avaliação inerentes à organização e funcionamento dos espaços. Essa compreensão participada e/ou descentralizada da gestão surge do movimento produzido pelo novo reordenamento econômico e cultural mundial contemporâneo, chamado globalização, que afeta todos os campos sociais, bem como pela luta histórica em favor da democratização da sociedade e especificamente da educação, enquanto ação estratégica na disputa pela manutenção, atualização e transformação dessa mesma sociedade. (MEDEIROS, 2006, p. 51).

É importante destacar na afirmação do autor que a luta histórica de democratização da sociedade e da educação, perpassou pelos processos legislativos, que se apresentaram como espaço de disputas de diferentes interesses, geralmente antagônicos, e que a lei, como resultado desse processo expressou o resumo desses interesses, portanto, a lei é um produto desses embates. Assim, apesar das medidas democratizantes caracterizarem um avanço no texto legal, não significa que foram ou serão executadas. (ADRIÃO; CAMARGO, 2002).

No entendimento de Vieira (2001), a política social no Brasil abrangeu, inicialmente, dois períodos históricos, o primeiro refere-se como “controle da política” (1930-1954) correspondente à ditadura de Getúlio Vargas e ao populismo nacionalista, o segundo período como “política de controle” (1964-1988) desde a instalação do regime militar em 1964 até a conclusão da Constituinte de 1988.

O autor esclarece ainda que,

Nesses dois períodos, a política social brasileira compõe-se e recompõe-se, conservando em sua execução o caráter fragmentário, setorial e emergencial, sempre sustentada pela imperiosa necessidade de dar legitimidade aos governos, que buscam bases sociais para manter-se e aceitam seletivamente as reivindicações e até as pressões da sociedade. (VIEIRA, 2001, p. 10).

Na análise do autor, a Constituição Federal de 1988, acolheu às políticas sociais, pois por meio dos artigos 6º aos 11 que abrangeu os campos da Educação (pré-escolar,

fundamental, nacional e ambiental), da Saúde, da Assistência, da Previdência Social, do Trabalho, do Lazer, da Maternidade, da Infância, da Segurança, definindo especificamente “direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, da associação profissional ou sindical, de greve, da participação de trabalhadores e empregadores em colegiados dos órgãos públicos, da atuação e representante dos trabalhadores no entendimento direto com empregadores”. (VIEIRA, 2001, p. 10).

O autor acrescenta que os direitos sociais exigem “um fazer” e “uma maior positividade” do Estado, isto é, as políticas sociais, apoiadas em direitos sociais,

[...] tornam obrigatórias e imediatas as medidas estatais para elevar a condição humana dos titulares desses direitos. Tais medidas vêm em resposta às necessidades sociais e transformam em realidade os direitos sociais, sobressaindo nas medidas os pobres e os miseráveis.

Na educação, as medidas originárias de direitos sociais e de políticas sociais significam ônus do Estado, de acordo com a Constituição Federal de 1988. (VIEIRA, 2001, p. 19).

De acordo com a Constituição Federal (CF) de 1988, em seu artigo 1º [...] “A República Federativa do Brasil, formada pela União indissolúvel dos Estados, Municípios e Distrito federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito” (BRASIL, 1988), tendo como fundamentos a soberania, a cidadania, a dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa e o pluralismo político. (BRASIL, 1988).

O Artigo 18 dessa Constituição estabeleceu a autonomia dos entes federados,

A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição (BRASIL, 1988).

A autonomia federativa aos entes federados, incluindo, agora, os municípios, implica, no campo educacional, como esclarece Vieira (2001) que,

O federalismo constitucional mostra a ausência de hierarquia entre o sistema da União, o dos Estados, o do Distrito Federal e o dos Municípios, a não ser quando a União legisla nacionalmente sobre as diretrizes e bases e sobre normas gerais, para ordenar a educação brasileira [...] (VIEIRA, 2001, p. 25-26).

A organização da educação brasileira, como assinala Vieira (2001, p. 25), “[...] seguiu a mesma direção da organização política-administrativa da República, fundamentada no federalismo havendo a descentralização normativa e executiva de acordo com o artigo 18 ‘caput’ da Constituição”.

O texto Constitucional estabelece ainda, no Artigo 205 que,

[...] a educação, direito de todos e dever do Estado e da Família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno

desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 1988).

Assim, constitucionalmente, a educação brasileira é direito de todos e obrigação do Estado, e deve acontecer,

[...] em escolas; deve seguir determinados princípios; deve ratificar a autonomia universitária; deve conservar a liberdade de ensino; e principalmente deve converter-se em direito público subjetivo³ com a possibilidade de responsabilizar-se a autoridade competente. (VIEIRA, 2001, p. 19).

O artigo 208 define o dever do Estado com a educação, que será efetivado mediante a garantia de:

- I – ensino fundamental, obrigatório e gratuito, assegurado, inclusive, sua oferta para todos os que a ele não tiveram acesso na idade própria; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 14/1996).
- II- progressiva universalização do ensino médio gratuito; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 14/1996).

O artigo em questão ainda sofre mais uma alteração na Emenda Constitucional nº 59/2009, que garante:

- I- Educação básica obrigatória e gratuita dos 4 (quatro) aos (dezessete) anos de idade, assegurada inclusive sua oferta gratuita para todos os que a ela não tiveram acesso na idade própria; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 59/2009). (BRASIL, 2009).

Nessa nova redação da EC 59/2009, observa-se a abrangência da obrigatoriedade do Estado em oferecer a gratuidade do ensino à educação básica com a determinação da faixa etária, para a população considerada no texto jurídico como idade certa, porém continua assegurando inclusive, o direito de frequência à educação básica para a população que está fora da faixa etária pré-determinada, ou seja, o indivíduo fora da idade obrigatória poderá ou não frequentar a educação básica.

Outro aspecto importante na CF (1988), como aqui já mencionado, é a introdução do princípio⁴, entre outros, da gestão democrática, conforme art. 206, inciso VI, “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988), resultado da pressão dos grupos organizados da sociedade civil, especialmente dos trabalhadores da educação.

Esses grupos, no âmbito de um projeto para a sociedade brasileira,

³ “Como *direito subjetivo*, a educação pode ser protegida por ser um bem jurídico, individual e coletivo, *com força de direito de ação*”. (VIEIRA, 2001, p. 25, grifos do autor).

⁴ [...] “o termo princípio é empregado para designar, na norma jurídica escrita, os postulados básicos e fundamentais presentes em todo Estado de direito, ou seja, são afirmações gerais no campo da legislação a partir das quais devem decorrer as demais orientações gerais. Geralmente são os princípios que norteiam o detalhamento de textos constitucionais” (ADRIÃO; CAMARGO, 2002, p. 72).

[...] reivindicavam e continuavam a reivindicar o fortalecimento da escola pública estatal e a democratização da gestão educacional ‘como eixo do esforço para universalizar a educação básica’ (fundamental e médio) e, progressivamente, o ensino superior (FRIGOTTO; CIAVATTA, 2003, p. 113. Grifo do autor).

De acordo com Paro (2002) “os grupos organizados da sociedade civil”,

[...] em especial os trabalhadores em educação, pressionaram os constituintes de 1988 para inscreverem na Carta Magna o princípio da gestão democrática do ensino, eles estavam legitimamente preocupados com a necessidade de uma escola fundada sob a égide dos preceitos democráticos, que desmanchasse a atual estrutura hierarquizante e autoritária que inibe o exercício de relações verdadeiramente pedagógicas, intrinsecamente opostas às relações de mando e submissão que são admitidas, hoje, nas escolas. (PARO, 2002, p.81).

O autor evidencia que os educadores, de forma geral, pleiteavam a qualidade e a valorização dos profissionais da educação. Desejavam a liberdade de ensino preconizada, desde o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova de 1932⁵, valorando o direito subjetivo da educação, conforme artigo 205 da CF/1988.

Nesse cenário, uma das grandes reivindicações, no sentido de romper com o autoritarismo vigente nos anos de 1970 e 1980 consistia na descentralização das políticas públicas, na medida em que,

A avaliação unânime de que a excessiva centralização decisória do regime militar havia produzido ineficiência, corrupção e ausência de participação no processo decisório conduziu a um grande consenso -que reunia, na verdade, correntes políticas à esquerda e à direita - em torno das virtudes da descentralização. Esta última - esperava-se -produziria eficiência, participação, transparência, *accountability*, entre outras virtudes esperadas da gestão pública. Assim, no Brasil dos anos de 1980, centralização e autoritarismo eram ambos encarados como filhos da ditadura, ao passo que descentralização, democratização do processo decisório e eficiência na gestão pública andariam automaticamente juntas (ARRETCHE, 2002, p. 26, grifos do autor).

De fato, na luta pela gestão democrática da educação, ocorreram debates de diferentes setores da sociedade civil, nas quais se identificam dois posicionamentos antagônicos. O primeiro reivindicava a participação dos usuários da educação, ou seja, pais, alunos e comunidade local, nas definições das políticas educacionais. Esse grupo era

⁵ O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova tornado público em 1932, “Representa uma tomada de posição de vários educadores de renome – Anísio Teixeira, Fernando de Azevedo e Lourenço Filho, dentre outros – em favor da educação pública e de uma escola única e gratuita, obrigatória e laica” (VIEIRA, 2008, p. 87).

coordenado pelo Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública⁶. (ADRIÃO; CAMARGO, 2002).

O segundo grupo era representado pelos empresários da educação e pelos representantes das escolas confessionais, e entendiam que a participação deveria se resumir “[...] à possibilidade de famílias e educadores colaborarem com direções e/ou mantenedoras dos estabelecimentos de ensino” (ADRIÃO; CAMARGO, 2002, p. 73).

Dessa forma, o embate que se travou no processo Constituinte, resultou no texto legal de 1988 [...] “a gestão democrática” acabou restrita ao “ensino público” excluindo assim, extensão da gestão democrática ao ensino privado e, como foi acrescentada a expressão “na forma da lei”, sua execução ficou sob a égide da legislação complementar, ou seja, [...] “a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) e todas as demais expressões legais incumbidas da regulamentação constitucional definiriam o significado e os mecanismos para a implementação de tal princípio” (ADRIÃO; CAMARGO, 2002, p. 74).

A esse respeito, Paro (2002, p.80) contribui com essa discussão, ao afirmar que:

[...] o primeiro aspecto que salta aos olhos do educador minimamente consciente da natureza da educação é o absurdo de se restringir a ‘gestão democrática’ ao ensino público. Significa isso que o ensino privado pode se pautar por uma gestão autoritária? Numa sociedade que se quer democrática, é possível, a pretexto de se garantir liberdade de ensino à iniciativa privada, pensar-se que a educação – a própria atividade de atualização histórica do homem, pela apreensão do saber – possa fazer-se sem levar em conta os princípios democráticos?

No entanto, é preciso assinalar, no processo de correlação de forças, [...] “para o caráter inédito da gestão democrática como princípio da educação em uma Constituição Brasileira, na medida em que a Constituição Federal de 1988 foi a primeira a introduzi-lo” (ADRIÃO; CAMARGO, 2002, p. 71). Diante disso, os autores ressalvam que na redação aprovada,

[...] a manutenção da gestão democrática do ensino público, ao mesmo tempo em que se configurou como conquista por parte dos segmentos comprometidos com a democratização da gestão da educação, representou uma conquista parcial, na medida em que teve sua abrangência limitada e sua operacionalização delegada às regulamentações futuras, o que significou que sua aplicabilidade foi protelada. Além disso, a ideia da gestão democrática do ensino não recebeu mais nenhuma referência ao longo de todo o texto constitucional. (ADRIÃO; CAMARGO, 2002, p. 74).

Vale destacar, que os autores acrescentam que no texto Constitucional o termo “gestão” para a educação foi citado apenas uma vez, em contrapartida o termo também não

⁶ Sobre as entidades que compõem o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, ver Oliveira (1997).

apareceu em outro capítulo que trata da organização dos órgãos públicos, sendo utilizado, sim, o termo “administração” que para a década de 1990, já representava diferenças significativas. Assim, explicam que

À semelhança das produções na área da administração empresarial, hoje denominada gestão empresarial, os textos e inclusive a legislação educacional passaram a utilizar a palavra gestão como sinônimo de administração, tendência observada nos últimos anos, quando da substituição, das expressões administração da escola ou administração da educação por gestão da educação, inovação que pode ser interpretada de diferentes maneiras. (ADRIÃO; CAMARGO, 2002, p. 75).

Uma opção interpretativa em relação à mudança da terminologia de administração para gestão entende que esta mudança representou uma tentativa de superação do caráter técnico, isto é, centrado na forma de hierarquização e controle do trabalho por meio da gerência científica (administração como sinônimo de direção), para uma nova lógica na organização do trabalho, isto é, baseada em aspectos políticos decisórios (substituição pelo termo gestão). (ADRIÃO; CAMARGO, 2002).

Outra interpretação importante, segundo os autores, é proposta por João Barroso, ao refletir sobre as reformas educacionais em Portugal e em outros países, onde se observa o mesmo fenômeno, ou seja, [...] essa substituição não seria neutra e encobriria uma perspectiva neotaylorista expressa na separação entre a esfera técnica (gestão) e a esfera da política (administração). (ADRIÃO; CAMARGO, 2002, p. 75).

Como lei complementar à Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), nº 9394/1996, reafirma os princípios estabelecidos na CF (1988) e dispõe, no artigo 3º, entre os princípios do ensino (Inciso VIII), “[...] gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996).

Paro (2007, p.74) observa que o princípio estabelecido o de que a “gestão democrática” se dará “na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”, faz a todos supor que, em termos de legislação federal, esta lei esgotou o assunto.

As críticas que o autor faz ao texto da LDBEN, sobre o princípio da gestão democrática é que a mesma reafirmou o texto constitucional, não avançou, de fato, em aspectos que pudessem favorecer a democratização da gestão escolar, deixando o encargo para os estados e municípios delegarem conforme suas próprias articulações e interesses, por exemplo, “a decisão de importantes aspectos da gestão, como a própria escolha dos dirigentes escolares” (PARO, 2002, p. 81).

A LDBEN regulamenta, conforme artigo 14, a gestão democrática do ensino público na educação básica, da seguinte forma:

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

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

II- participação da comunidade escolar em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

Ao analisar esse artigo, Paro (2007) acentua que o mesmo “[...] é de uma pobreza sem par”, com o argumento de que,

O primeiro princípio é o que há de mais óbvio, já que seria mesmo um total absurdo imaginar que a ‘elaboração do projeto pedagógico da escola’ pudesse dar-se ‘sem a participação dos profissionais da educação’. O segundo (e último!) princípio apenas reitera o que já vem acontecendo na maioria das escolas públicas do país. Além disso, ao prever a ‘participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes’, sequer estabelece o caráter deliberativo que deve orientar a ação desses conselhos, outra conquista da população que se vem implantando nos diversos sistemas de ensino. (PARO, 2002, p. 81).

No entanto, Vieira (2006) ressalta que a regulamentação da gestão democrática pela LDBEN possibilita a oferta,

[...] ampla de autonomia às unidades federadas para definirem em sintonia com suas especificidades formas de operacionalização de tal processo, o que deve considerar o envolvimento dos profissionais de educação e a comunidade escolar e local. Em ambos os casos, a participação refere-se à esfera da escola: a elaboração de seu projeto pedagógico e a atuação em conselhos escolares ou equivalentes. Na perspectiva da LDBEN, portanto, a gestão democrática circunscreve-se alguns aspectos da vida escolar (VIEIRA, 2006, p. 37).

Acrescenta que os graus de autonomia correspondem às “[...] diferentes formas de existir da própria instituição – dizem respeito ao seu tamanho, ao seu corpo docente, à observância às diretrizes estabelecidas pelo sistema de ensino, seu desempenho e gestão de recursos” (VIEIRA, 2006, p. 37). Desse modo, os governos subnacionais definiram, de acordo com suas especificidades locais e experiências construídas, formas de gestão educacional. Como afirmam Peroni, Oliveira e Fernandes (2009, p. 771),

Tal prerrogativa da gestão democrática da educação permitiu, desde então, que se construíssem experiências de gestão, principalmente das escolas, diferenciadas entre si: desde aquelas que se dispuseram a realizar eleições para diretores e colegiados, até aquelas em que a nomeação do diretor de escola ainda é prerrogativa do Poder Executivo, o que, segundo estudos da Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE) se constitui em maioria (CNTE, 1999)

Vale ressaltar que no contexto federativo, a gestão da educação nacional, se expressa por meio da organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal, das incumbências da União, dos estados e municípios. Conforme o artigo 9º da LDBEN compete a União, entre outros,

- II- organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais do sistema federal de ensino e o dos Territórios;
- III- prestar assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios para o desenvolvimento de seus sistemas de ensino e o atendimento prioritário à escolaridade obrigatória, exercendo sua função redistributiva e supletiva. (BRASIL, 1996).

Embora compartilhem as responsabilidades, cada um dos entes federados tem atribuições próprias no que diz respeito à oferta de educação escolar (VIEIRA, 2006). As incumbências da União, dos estados e dos municípios evidencia a necessidade do regime de colaboração com uma articulação capaz de atender a crescente oferta da educação básica em relação à demanda da sociedade. Assim, do ponto de vista da definição de políticas educacionais,

[...] cabe à União assumir um papel de coordenador e articulador dos níveis de sistema. Aos Estados e Distrito Federal, por sua vez, compete elaborar, executar políticas e planos educacionais, em consonância com os planos nacionais, integrando ações a dos municípios. Aos Municípios incumbe organizar, manter e desenvolver o seu sistema de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados. As considerações acerca das incumbências das três esferas do Poder Público evidenciam que a gestão educacional refere-se tanto às iniciativas integrantes do regime de colaboração como aquelas a cada um dos entes federados (VIEIRA, 2006, p. 33).

Desse modo, os anos de 1990 se iniciam, para a gestão dos sistemas de ensino, utilizando as palavras de Fernandes (2008, p. 518), “[...] com muitas novidades no campo normativo-legal”, em decorrência da promulgação da Constituição Federal de 1988, que ordena novas constituições estaduais e leis orgânicas municipais. Essas alterações no campo jurídico para o setor educacional a partir dos anos 1990 decorrem do “metabolismo societário” que fazem parte do processo de globalização econômica, dos avanços tecnológicos, da nova forma de organização do trabalho e do novo modelo de funções e papel do Estado (FERNANDES, 2008, p. 519).

Nesse contexto, no plano educacional, são definidas formas de provimento do cargo de diretor escolar pelos governos subnacionais, apresentadas a seguir.

1.2 Formas de Provimento do Cargo de Diretor Escolar no Brasil

Desde 1990, segundo as pesquisas de Maia e Manfio (2010) muitos são os pesquisadores que se preocupam em analisar a organização escolar em uma nova perspectiva, compreendendo o cotidiano e a construção do processo educativo, o desenvolvimento teórico da Administração da Educação como uma indicação, além de outros fatores, da possibilidade de concretização da gestão democrática na escola pública, na medida em que [...] “a eleição para diretor passa a ser um instrumento para a vivência da gestão democrática na escola, construindo-se a preocupação com o efetivo desenvolvimento da democracia na escola” (MAIA; MANFIO, 2010, p. 479).

As autoras, com base nas análises de Romão e Padilha (1997), apresentam uma síntese das formas de provimento do cargo de diretor escolar existentes no Brasil, destacando: a) “nomeação” – uma escolha tradicional e de difícil aceitação pela democracia, ainda que relacionada com uma lista de candidatos indicados pela comunidade escolar; b) “concurso público” – os candidatos são avaliados por prova e/ou títulos evitando clientelismo ou influências políticas; c) “eleição” – justificada pela participação da comunidade (pais, alunos, professores e funcionários) pela via indireta, por intermédio do colegiado ou conselho escolar, ou pela via direta, com voto universal ou proporcional; d) “esquema misto” – é avaliada a “competência técnica” dos candidatos e posteriormente, são realizadas as eleições pela comunidade (MAIA; MANFIO, 2010, p. 479).

Paro (1997), em estudos realizados sobre a introdução do sistema de eleição de diretores escolares de escolas públicas básicas, em vários sistemas de ensino no Brasil, ressaltou que algumas experiências remontam à década de 1960, porém foi no começo dos anos de 1980, em pleno contexto da redemocratização política no Brasil, que se iniciaram as reivindicações para a escolha de diretores escolares por meio do processo eletivo, em âmbito nacional. Em 1989, alguns estados inscrevem em suas constituições a obrigatoriedade da eleição como critério de escolha de diretores na escola pública “[...] em vários Estados, iniciam-se processos de eleição de diretores escolares na primeira metade dessa década, com a ascensão dos primeiros governadores estaduais eleitos” (PARO, 1997, p. 377).

A esse respeito, Paro (1997) explica que em alguns sistemas de ensino, desde 1994, havia-se realizado o processo da escolha democrática para diretores escolares em âmbito nacional, por exemplo,

No Estado do Paraná e o Distrito Federal, os governadores eleitos em 1994 voltam a introduzir a eleição direta, em cumprimento a suas plataformas de

governos ou a promessas feitas em suas campanhas eleitorais. O fato, aliás, de os políticos passarem a inscrever em suas plataformas eleitorais o compromisso com a eleição de diretores indica a sensibilidade para algo que passou a fazer parte do desejo das parcelas da população envolvidas com a gestão da escola pública. (PARO, 1997, p. 377-378).

O autor considerou esse fato como um resultado positivo do movimento sobre a gestão da escola com eleição para diretores, iniciada na década de 1980, ou seja: “o de inscrever no imaginário dessas parcelas da população a escolha democrática de diretores escolares como um valor positivo e como um direito a ser reivindicado”. Acrescenta que a expectativa das pessoas sobre o processo de eleição era no sentido de se eliminar “[...] os comportamentos clientelistas de uma cultura tradicionalista”, além de indicar que se conseguiria eliminar o autoritarismo existente na escola e a falta de participação dos professores, alunos, funcionários e pais nas eleições (PARO, 1997, 377-378). Em sua análise,

A suposição por trás dessa expectativa era a de que falta de participação e os autoritarismos na escola se deviam, em grande parte ou exclusivamente, ao fato de o diretor, não tendo compromisso com o pessoal escolar ou com os usuários da escola, por não ter sido escolhido por estes, tendia articular-se apenas com os interesses do Estado, voltando às costas para a unidade escolar e sua comunidade. (PARO, 1997, p. 380).

No entanto, o autor demonstra com os resultados de sua pesquisa, que a eleição de diretor apresenta seus limites. Considera que o processo de eleição para provimento do cargo de diretor não mudou de forma radical e imediata as formas de comportamento das pessoas, que, ao contrário, “[...] muito do autoritarismo advém das características de um chefe monocrático, do que detém a autoridade máxima na escola, acabou persistindo mesmo após as eleições” (PARO, 1997, p. 381). Outro limite das eleições apresenta-se pelo corporativismo por parte dos grupos que interagem na escola, conforme explica o autor:

A esse respeito, o maior número de reclamações contidas em relatos de autoridades das secretarias de educação e de pessoas envolvidas, nas mudanças refere-se à atitude de professores que, pouco afeitos às regras da democracia que supõem que o eleito, embora escolhido pela maioria, deve governar visando ao bem de todos, procuram tirar proveito da situação, buscando favorecimento ao grupo de docentes, em troca de seu apoio a determinado candidato. (PARO, 1997, p. 381).

Em síntese, o autor entende que a eleição, “[...] como todo processo de democracia, a participação e o envolvimento das pessoas, enquanto sujeitos na condução das ações, é apenas uma possibilidade, não uma garantia” (PARO, 1997, p. 381).

Outra pesquisa foi encomendada em 2010, pela Fundação Victor Civita (FCV)⁷ com o objetivo de conhecer as práticas de seleção e capacitação de diretores escolares das redes estaduais e municipais de ensino do país. Um mapeamento foi realizado pelo Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado (CDEHAP)⁸, cujo relatório final foi publicado por sua diretora executiva Heloisa Luck e a Fundação Victor Civita em 2011.

Segundo a relatora, a pesquisa realizada,

[...] descreve a prática adotada pelos sistemas de ensino estaduais e municipais (capitais) sobre a questão mapeando-os de modo a pôr em perspectiva o estado da arte no país, como também descreve a perspectiva dos agentes de gestão escolar, os diretores, sobre essas práticas. Mediante o cotejamento dessas duas vertentes da pesquisa é possível evidenciar questões substanciais a serem consideradas pelos gestores de sistema na definição de uma política mais consistente e mais integradora das questões da qualidade de ação na gestão escolar. Foi realizado o mapeamento do estado da questão com base em informações fornecidas por 24 Secretarias Estaduais de Educação e 11 Secretarias Municipais de capitais e mais a descrição de significado dessas práticas baseada em grupos focais realizados com diretores de oito sistemas estaduais de ensino e de seis sistemas municipais de capitais (LUCK, 2011, p. 11).

O período de coleta de dados ocorreu de junho a outubro de 2010, apresentando como resultados participativos, 24 estados no âmbito das Secretarias Estaduais de Educação e 11 Secretarias Municipais de Educação de capitais brasileiras.

Os resultados da pesquisa apresentaram, dentre outros, com base na revisão de literatura, as seguintes modalidades de seleção de diretores escolares:

[...] a indicação pelas instâncias públicas locais, a eleição pela comunidade escolar, concurso público, realização de provas de conhecimento, exame de credenciamento ou de certificação, e entrevista por profissionais da Secretaria de Educação. Analisando isoladamente as respostas a cada uma dessas categorias, apresentadas em questionário, verificou-se que a modalidade de eleições para a escolha dos diretores escolares foi a mais apontada pelas Secretarias Estaduais de Educação, 16 delas (67%), seguida da opção Indicação por instâncias locais, adotada por 10 Secretarias (42%) (LUCK, 2011, p.79)

Como se observa, a pesquisa mostrou, por um lado, a modalidade de eleição para diretores como a mais indicada no âmbito das redes estaduais de educação. No entanto,

⁷ A fundação Victor Civita tem por missão contribuir para a melhoria da qualidade da Educação Básica no Brasil, produzindo publicações, *sites*, material pedagógico, pesquisas e projetos que auxiliem na capacitação dos professores, gestores e demais responsáveis pelo processo educacional e, implantou uma área de estudos com o objetivo de levantar dados e informações. Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/estudos>>. Acesso em: 20 dez. 2012.

⁸ Organização de estudos e pesquisas que atuam em vários contextos profissionais, notadamente os da educação. Colaboradores dessa pesquisa que foi encomendada pela Fundação Victor Civita: Heloisa Luck, Caroline Luck Resende, Josiele Tomazi da Luz, Katia Siqueira de Freitas e Maria Del Carmen Dantas Kormann, FVC, 2012. Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/estudos>>. Acesso em: 20 dez. 2012.

destaca, por outro lado que, “[...] a metade das Secretarias de Educação adota a prática de combinar mais de uma modalidade de seleção, realizando provas, certificação, entrevista e concurso, apontadas por 12 secretarias (50%)” (LUCK, 2011, p.79).

Como a gestão democrática é matéria passível de regulamentação pelos sistemas de ensino, mais uma pesquisa indica diferentes formas de provimento do cargo de diretor escolar no Brasil, ou seja: indicação (técnica ou política), eleição direta pela comunidade, eleição direta após cumprimento de provas de seleção técnica e somente seleção técnica, conforme os dados da Tabela 1.

Tabela 1 – Formas de provimento do cargo de diretor escolar no Brasil

Formas de acesso	Estados e Distrito Federal	Quantidade
Indicação (técnica ou política)	AP, AM, RO, RR, MA, PI, RN, PB, SE, ES e SC	2
Eleição direta pela comunidade	AC,PA,PB,AL,RJ,RS,MS,MT e GO	9
Eleição direta após cumprimento de provas de seleção técnica	PR, MG, CE, TO e PE	5
Seleção técnica	BA, SP e DF	3

Fonte: (VIEIRA, 2006, p. 38)⁹

Observa-se que são várias as formas de acesso ao cargo de diretor escolar **no Brasil**. Mato Grosso do Sul, segundo a autora, é um dos nove estados brasileiros a implantar a eleição direta pela comunidade, para a Rede Estadual de Ensino, atendendo o princípio de gestão democrática na escola pública, a partir dos anos 1990.

Fernandes (1997) ressalta que para a Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul, referindo-se à forma como a eleição para diretores foi instituída no início da década de 1990, que

[...] depois de decretada a democracia para geri-la, evidenciou-se o que vem ocorrendo de forma geral com as políticas públicas e, em particular, com a educação: democratizar e desconcentrar sistemas estão sendo fórmulas habituais de se planejar nos gabinetes governamentais e jogar para a população-alvo a execução e o financiamento de tais sistemas (FERNANDES, 1997, p. 71).

A seguir discutem-se as formas de provimento do cargo de diretor escolar especificamente na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul. Antes, porém, faz-se necessário trazer algumas informações sobre o estado, campo empírico desta pesquisa.

⁹ Levantamento realizado por Maria Aglaê Medeiros Machado, Consultora do CONSED, apresentado no Seminário sobre Liderança Escolar em São Paulo, em 09/06/2003 (VIEIRA, 2006).

1.3 Caracterização do Estado de Mato Grosso do Sul.

Em 11 de outubro de 1977, o então presidente do Brasil, Ernesto Geisel, assinou a Lei Complementar nº 31, que desmembrava o território de Mato Grosso, criando um novo estado, Mato Grosso do Sul. Entre os argumentos oficiais justificadores da ação incluíam-se imposições administrativas, isto é, o território era grande demais para ser administrado por uma só máquina administrativa e também pelos preceitos da Segurança Nacional, considerando pouco recomendável a existência de estados grandes e potencialmente ricos na região de fronteira. O Estado de Mato Grosso do Sul foi oficialmente instalado em 1º de janeiro de 1979, sendo o primeiro governador Harry Amorim Costa (BRASIL, 2013)¹⁰.

Após a divisão, Mato Grosso do Sul, assinala Bittar (2009, p. 30)

[...] um estado agrário, começou a ser afamado por suas grandes e belas fazendas, pelos numerosos rebanhos de gado nelore que contrastam com o verde do cerrado e convivem com a exuberante fauna e flora pantaneiras. Paisagem bucólica composta de lagoas que pintam o cenário de verde-azul, e pelo branco do nelore e pelas imensas lavouras de soja e de cana, Mato Grosso do Sul encerra contradições.

No entanto, a autora ressalta dois aspectos contraditórios entre si têm marcado a estrutura socioeconômica do estado “[...] a) concentração de terra com expansão acelerada da pecuária de corte e do agronegócio; b) rápida urbanização desacompanhada das políticas de emprego e políticas sociais necessárias e suficientes para a vida nas cidades”. (BITTAR, 2009, p. 32-33).

A autora explica, ainda, que o Estado de Mato Grosso do Sul desponta no cenário nacional, a partir da década de 1990, da seguinte forma:

A exploração do gado experimentou grande evolução nas últimas décadas com base na formação de pastagens artificiais, no melhoramento genético do rebanho e nas instalações de indústrias frigoríficas. Mas as lonas negras que servem de teto aos acampamentos dos sem-terra, bem como a luta por terras das populações indígenas, a desnutrição, a fome e morte de suas crianças, fornecem contraponto [...]. (BITTAR, 2009, p. 33).

De acordo com os dados apurados do Censo Agropecuário (IBGE, 2006), o estado contava com 64.862 propriedades rurais ocupando 30.056.947 hectares, empregando diretamente 211.191 pessoas, das quais 144.307 na pecuária o que representa 6,6 pessoas

¹⁰ Brasil. História do Estado de Mato Grosso do Sul. Disponível em: <<http://www.brasilrepublica.com/matogrosso.htm>>. Acesso em: 17 maio 2013.

ocupadas por 1.000 ha e 66.884 na lavoura, representando 48,3 pessoas ocupadas por 1.000 ha.

A agropecuária do estado ainda tem forte predomínio da produção extensiva, tanto na pecuária como na agricultura, excetuando-se algumas atividades como avicultura e a suinocultura de corte em escala comercial, além das pequenas propriedades com menos de 100 ha que representa 3,12% da área ocupada, onde estão os projetos de assentamentos e o pequeno produtor tradicional.

O estado de MS localiza-se na região Centro-Oeste e limita-se ao norte com Mato Grosso e Goiás, ao sul com o Paraguai e o Paraná, ao leste com Minas Gerais e São Paulo e a oeste com o Paraguai e Bolívia, conforme ilustra a figura abaixo.



Figura 1 – Mapa do Estado de Mato Grosso do Sul.

Fonte: Guia do Brasil. Disponível em: <<http://www.google.com.br/imgres?imgurl=http://www.guianet.com.br/ms/mapams.htm&h=415&w=415&>>. Acesso em: 28 mar. 2013.

O estado possui uma população residente de 2.449.024, distribuída em uma área territorial de 357.145,532 km², com uma densidade demográfica de 6,86%, com 79 municípios (IBGE, 2010). É uma das 27 unidades federativas do Brasil, localizado ao sul da região Centro-Oeste, tendo por sua capital e maior cidade, Campo Grande, e os outros municípios economicamente importantes para o Estado são: Dourados, Três Lagoas, Corumbá, Ponta Porã, Aquidauana, Nova Andradina e Naviraí (IBGE, 2010).

De acordo com os dados do Censo Educacional de 2010, o estado conta com 31.604 docentes e 2.364 escolas, que estão distribuídos nas Redes de Ensino (estadual, municipal, federal e privada), para o atendimento da educação básica (BRASIL, 2010), e principalmente, o Estado apresenta um total de 597.942 pessoas residentes em idade escolar distribuído da seguinte forma: a) população de zero a três anos somam 152.186; b) população de quatro a seis anos somam 118.844; c) população de sete a quatorze anos 340.683; d) população de quinze a dezessete anos são 138.415 discentes (IBGE 2010).

Para o atendimento dessa população em idade escolar, os 31.604 docentes segundo o Censo Educacional (2009), estão distribuídos da seguinte forma: a) Educação Infantil (pré-escola) um quantitativo de 3.501 docentes; b) Ensino Fundamental são 21.212 docentes; c) Ensino Médio são 6.891 docentes. Esses professores estão divididos no atendimento nas Redes de Ensino: - Estadual, Municipal, Federal e Particular. (BRASIL, 2009).

Ainda se tratando do atendimento da população em idade escolar, o estado oferece em um total de 862 edificações escolares para o atendimento da Rede Pública de Ensino: a) Educação Infantil, 337 escolas; b) Ensino Fundamental 524 escolas; c) uma escola federal. E para o atendimento da Rede Privada de Ensino, conta com 228 escolas. (BRASIL, 2009).

Para o atendimento da população direcionada para o Ensino Médio, o estado oferece 302 prédios escolares na rede de ensino estadual, duas escolas da rede de ensino municipal, uma escola federal e 108 escolas da rede privada de ensino, portanto, totalizando 2,364 prédios escolares que atendem a educação básica no Estado de Mato Grosso do Sul (BRASIL, 2009).

Mato Grosso do Sul possui sistema próprio de ensino, com Conselho Estadual de Educação, conforme Deliberação CEE/MS nº 6363, de 19 de outubro de 2001, que dispõe sobre o funcionamento da Educação Básica, no Sistema Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul.

Após a descrição dos dados gerais referentes ao estado, discutem-se as formas de provimento do cargo de diretor escolar na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul, a partir de 1990.

1.4 Provimento do cargo de Diretor Escolar na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul.

Os governos estaduais de Mato Grosso do Sul definiram a forma de provimento do cargo de diretor escolar, desde 1990, tomando como referência a Constituição Federal de 1988, artigo 206, que instituiu, conforme mencionado, a [...] “gestão democrática de ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988).

Fernandes (2008) afirma que além do princípio da gestão democrática para o ensino público, a Constituição Federal de 1988 garantiu também, em seu artigo 212, os recursos mínimos para financiamento, manutenção e desenvolvimento do ensino. Para o setor educacional, os anos 1990 são de instituição “do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento

do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF), criado pela emenda à Constituição n. 14/1996 e regulamentado pela lei n. 9.424/96”. (FERNANDES, 2008, p. 518)

Adrião (2006) explica que parte do ideário reformador da gestão da educação ou do ensino, na década de 1990, era o discurso que defendia o uso e a divulgação de experiências inovadoras na gestão da educação e da escola,

[...] referindo-se tanto a iniciativas locais, na esfera da própria escola, para a resolução de problemas específicos, como às propostas de alteração em um dado sistema – como modelos a serem seguidos pelos mais diversos sistemas de ensino.

Centrando as proposições na seleção dos meios mais eficientes para a consecução de fins determinados, ou seja, na esfera da administração, a atual tendência de inovação na gestão da educação recorre à defesa da autonomia das unidades fins e à consequente descentralização/desconcentração dos sistemas como mecanismos para a melhoria da qualidade do ensino público, (ADRIÃO, 2006, p. 25).

Nesse cenário, ocorreram intensas modificações na gestão da escola, por exemplo, as novas formas de participação dos personagens na escola em função da busca da garantia do processo eleitoral nas unidades escolares (FERNANDES, 2008).

O Estado de Mato Grosso do Sul, até o ano de 2010, foi administrado pelos governadores: Pedro Pedrossian (1991-1994), do Partido Trabalhista Brasileiro (PTB); Wilson Barbosa Martins (1995-1998), do Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB); José Orcírio Miranda dos Santos (1999-2002), sendo reeleito para o segundo mandato em (2003-2006) do Partido dos Trabalhadores (PT); André Puccinelli (2007-2010), do Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), reeleito para cumprir o segundo mandato no período de 2011 a 2014.

Ressalta-se que não faz parte do objeto de investigação desta pesquisa, discutir ou analisar as ações políticas e econômicas dos governos estaduais dos anos 1990 até 2006, mas sim, evidenciar, por meio do marco legal no âmbito estadual, as formas de provimento do cargo de diretores escolares e enfatizar as possíveis diferenciações de um período governamental para outro.

Cada governo estadual, durante o exercício de seus mandatos, elaborou seus planos plurianuais de governo, definiu diretrizes, planejou estrategicamente ações que se realizaram ou não, entre elas, para a educação.

No primeiro governo dos anos 1990, na gestão Pedro Pedrossian (1991-1994), foi implantado um programa educacional pela Secretaria de Estado de Educação, que orientou as eleições de diretores e colegiados escolares, denominado “Democratização das escolas”, utilizando dois mecanismos:

1) 'eleição de diretor e colegiado escolar; 2) autonomia financeira da escola'; integrava o projeto de educação para Mato Grosso do Sul na gestão governamental de Pedro Pedrossian, para o período de 1991 a 1994, intitulado 'Uma proposta de educação para MS – educação pública e democrática - colegiado escolar'. (FERNANDES, 2008, p. 520).

A autora analisou que esse programa, por um lado, materializou na escola reivindicações históricas dos educadores organizados, o que sinalizava o rompimento com tradicionais práticas políticas oriundas do Poder Executivo e do Poder Legislativo, por exemplo, de indicar e nomear os diretores de escola, situação que evidenciava o clientelismo e patrimonialismo político. E, por outro, “[...] revelou que a escola, enquanto instituição social histórica, também é capaz de construir relações de reprodução de clientelismo e de patrimonialismo político” (FERNANDES, 2008, p. 520).

Assim a regulamentação da forma de provimento do cargo de diretor escolar ocorreu pelo Decreto nº 5.868 em 16 de abril de 1991 (MATO GROSSO DO SUL, 1991a) que regulamentou a primeira eleição para diretor e a eleição do Colegiado Escolar. Por meio do Decreto nº 7.227 em 26 de maio de 1993 (MATO GROSSO DO SUL, 1993) regulamentou-se a segunda eleição para diretor e a eleição do Colegiado Escolar na Rede Estadual de Ensino de MS, na gestão Pedro Pedrossian (1991-1994).

O Decreto nº 5.868, em 16 de abril de 1991, estabeleceu que cada unidade escolar, teria um diretor exercendo a função de coordenador geral das atividades administrativas da escola. Sendo eleito pela comunidade escolar para um mandato de dois anos. Os critérios exigidos para essa eleição eram: a) o candidato ser membro efetivo do cargo de magistério; b) estar lotado na escola. (MATO GROSSO DO SUL, 1991a).

Dias após a publicação do Decreto nº 5.868/1991, foi divulgado a Resolução/SE nº 682, em 29 de abril do mesmo ano, definindo mais alguns critérios para o exercício da função de diretor escolar, tais como: a) o candidato deveria possuir, no mínimo, licenciatura de nível superior de curta duração, consoante ao disposto no artigo 90 da Lei Complementar nº 35, de 12 de janeiro de 1988; b) apresentar uma proposta de trabalho, comprometendo-se ao cumprimento da mesma, em caso de ser eleito. (MATO GROSSO DO SUL, 1991b).

No caso de a escola não ter realizado a eleição no prazo fixado, segundo Resolução, o Secretário de Estado de Educação, designaria um diretor *pro tempore*. (MATO GROSSO DO SUL, 1991b).

No dia seguinte à publicação da Resolução/SE nº 682, ou seja, em 30 de abril do mesmo ano, foi publicada a Resolução nº 683/1991, que fixou os critérios para a organização de Colegiados Escolares nas Unidades Escolares da Rede Estadual de Ensino. Conforme o Artigo 2º

[...] cada Unidade Escolar contará com um Colegiado Escolar, órgão de natureza deliberativa, responsável pelas ações e coordenação e avaliação das atividades Administrativas, pedagógicas e financeiras das unidades escolar, com atribuições previstas no artigo 25 do decreto 5.868 de 16 de abril de 1991. (MATO GROSSO DO SUL, 1991c).

Ao analisar a legislação, nota-se em primeiro lugar que a forma de provimento do cargo de diretor escolar na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul, no início dos anos 1990, não era regida por força de Lei, e sim, por Decreto e Resoluções. Em segundo lugar, observa-se que a regulamentação da forma de provimento do cargo foi por eleição direta pela comunidade escolar, e que os candidatos deveriam preencher os requisitos exigidos, antes do pleito eleitoral, assim como a apresentar uma proposta de trabalho.

Fernandes (1997) relata como foi a primeira eleição na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso Sul conforme pesquisa realizada e acentua:

Em 22.06.91, aconteceu a primeira eleição para diretor com voto secreto. Em 03.07.91, foram eleitos os membros do colegiado escolar cujo voto poderia ser secreto ou por aclamação em assembleia. Caberia à escola decidir qual a melhor forma. Segundo as entrevistas realizadas, o período que antecedeu as eleições foi marcado pela surpresa. O que se perguntava nas escolas era se deveria ou não apostar na proposta e articular-se para a eleição. Passado esse momento, e a inevitabilidade das eleições decretadas, o clima estabelecido nas escolas revelou grupos de caráter fisiológico, ideológico e quebrou tabu como o mito da comunidade que clamava pela democratização e a participação como algo inerente; assim a comunidade era vista como algo homogêneo e livre de disputas, de forma que se fosse garantido o exercício da democracia, todos os problemas estariam resolvidos. Desmistificando, a eleição para diretor e colegiado escolar no interior da escola, trouxe à tona muito mais disputa pelos cargos do que a disputa por uma concepção de educação, embora esta estivesse presente. (FERNANDES, 1997, p. 70).

O entrevistado da FETEMS, nesta pesquisa, relata sobre a primeira eleição, da seguinte forma:

Vivenciei a eleição direta para diretor desde o seu princípio, quando ainda eu estava na sala de aula, era eleição direta, no governo de Pedro Pedrossian do PTB. E naquele tempo tinha uma reivindicação sindical muito forte para a democratização do acesso ao cargo de diretor escolar.

- O governo deu, concedeu, não deu. Foi um desafio, pois o governo achou que concedendo não daria certo, a eleição para diretor...
- Vou mandar vocês elegerem os diretores e verão que não dará certo! Mas foi ao contrário, as escolas foram democratizadas e elas tiveram sucesso. (PRESIDENTE DA FETEMS, 31/10/2012).

O relato indicou que apesar do governo ter instituído a eleição direta para provimento do cargo de diretor escolar, na década de 1990, esta não fez parte de um projeto de gestão democrática. Tanto que, após as eleições, apareceram as primeiras dificuldades para os novos diretores, isto é, precisavam executar as ações determinadas em suas propostas de trabalho, conforme determinação da Resolução/SE nº 682/1991 e acabaram deparando-se com a realidade “[...] que é a percepção do significado da impossibilidade do novo gerenciamento escolar de fato eficiente” (FERNANDES, 1997, p. 70), isso porque não tinham recursos financeiros disponíveis na escola.

A autora esclareceu ainda que, essa percepção não aconteceu de forma rápida, pois pairava nas escolas, à época, atribuição dos insucessos para elas próprias, assim não “[...] conseguiram chegar à essência do problema, a democratização da gestão não leva necessariamente a democratização dos recursos públicos”. (FERNANDES, 1997, p.70).

A análise de Fernandes (1997) nos remete a outros autores que discutem sobre a gestão democrática na década de 1990, enfatizando que, nesse período, a gestão ganhou outra especialidade por meio da intitulada gestão compartilhada, que é uma prática política, contraditória a prática democratizadora. “[...] Sua marca principal é a de responsabilizar a comunidade pelo fracasso escolar, pelo abandono da escola. Buscando assim, não compartilhar o poder de decisão, mas compartilhar o poder de manutenção”. (LIMA; PRADO; SHIMAMOTO, 2001, p.8).

Explicam ainda que, a gestão compartilhada é uma prática fundada em preceitos participativos e políticos, que

[...] não instrumentalizava a manutenção da escola, mas organiza a comunidade para buscar nos órgãos públicos a responsabilidade por sua manutenção. Constitui-se, portanto, nos fundamentos que tornam a escola vinculada a um sistema descentralizado, no qual haja autonomia de decisão financeira, pedagógica e administrativa. É, portanto, fundamental a existência de mecanismos de participação da comunidade escolar que possibilitem a tomada de decisões coletivas para a construção do controle social. Isto, de modo algum implica em eximir o Estado da manutenção desta escola. Não significa, deste, modo que a escola seja responsável pelo autofinanciamento de seus gastos. (LIMA; PRADO; SHIMAMOTO, 2001, p.7).

Três anos após a primeira eleição direta para diretor e colegiado escolar na Rede Estadual de Ensino de MS, a Secretaria de Estado de Educação, publicou a Resolução/SE nº 815, de 26 de maio de 1993 estabelecendo normas para a realização de eleições diretas para a escolha de diretores das unidades escolares na Rede Estadual de Ensino. A escolha dos diretores continuou por eleição direta. O candidato apto para se inscrever e concorrer à eleição

deveria ser membro efetivo do magistério e lotado em unidade escolar. Exigia-se na época, que o candidato tivesse habilitação de nível superior de curta duração e juntamente com a entrega de seus documentos, deveria entregar sua proposta de trabalho. (MATO GROSSO DO SUL, 1993). Percebe-se que no texto da Resolução SE nº 815/1993, os critérios para a forma de provimento do cargo de diretor escolar permaneceram, exatamente, os mesmos.

Fernandes (1996) também relata como foi à segunda eleição para diretores e colegiados na Rede Estadual de Ensino de MS,

[...] ocorreu em 03.07.93, conforme os dados coletados mostraram a experiência adquirida nos dois anos anteriores pelos embates travados tanto internos como externamente na e pela escola, deixou como saldo um desgaste que incidiu diretamente no pleito eleitoral. Se na primeira eleição pairava sobre a comunidade escolar a oportunidade de resolver seus problemas via democratização da gestão, na segunda, o que se vivenciou estava fortemente marcado pela paralisia inerente à burocracia técnico-administrativa e às relações de poder estabelecidas pela Secretaria de Estado de Educação. (FERNANDES, 1997, p. 71).

Desse modo, nota-se, como ressalva a autora, uma contradição fundamental que foi enfrentada pela gestão da escola em sua relação com o sistema, ou seja, o financiamento. Afirma que “[...] embora o programa educacional, que instituiu a gestão democrática, tivesse como seu desdobramento a ‘autonomia financeira da escola’, esta não se concretizou no período de 1991 a 1993” (FERNANDES, 2008, p. 521). Assim, os diretores das escolas exerceram uma forte pressão sobre a Secretaria de Estado de Educação para conseguir aportes financeiros e implantar suas propostas de trabalho, o que veio a acontecer no final de 1993, por meio do [...] “Repasse Financeiro, ou seja, transferência de recursos financeiros às escolas e às unidades administrativas da Secretaria de Educação” (FERNANDES, 2008, p. 521).

No período seguinte (1995-1998), assumiu o governo estadual, Wilson Barbosa Martins, do PMDB. Nesse governo, conforme Bigarella e Oliveira (2012), na gestão do primeiro Secretário de Educação, Aleixo Paraguassú Netto, a política educacional,

[...] seguiu a mesma lógica da gestão anterior, alicerçada nas necessidades das diversas unidades escolares, buscando a qualidade de ensino e cidadania. Diante disso, esse governo manteve a proposta de gestão democrática e autonomia financeira, iniciada no primeiro mandato do governo e implantada pelo Decreto n. 5.868/91, no governo Pedro Pedrossian (1991-1995). A gestão democrática foi anunciada pela Secretaria de Estado de Educação como ponto básico da sua política educacional, entendida como um passo importante no fortalecimento de parcerias entre Estado e municípios, além da eleição de diretores. (BIGARELLA; OLIVEIRA, 2012, p. 3).

As autoras se referem à proposta de gestão democrática, instituída no governo anterior, por meio da legislação que estabeleceu a realização de eleições para escolha de Diretores das Unidades Escolares da Rede Estadual de Ensino.

No entanto, essa legislação foi alterada, nesse governo, pelo Decreto nº 8.273, de 7 de junho de 1995, ao instituir requisitos mínimos para candidatos à eleição na unidade escolar. Esse decreto determinou que, para o exercício da função de diretor, o candidato deveria obter a aprovação na apuração dos conhecimentos básicos, que ocorreria por meio de prova escrita, de caráter eliminatório, para avaliação de conhecimentos referentes ao Sistema Estadual de Ensino e suas relações e conhecimentos técnicos referentes à Administração Escolar, conforme Art. 16, § 2º (MATO GROSSO DO SUL, 1995a). Acrescenta-se a isso que eram considerados aprovados os servidores que obtivessem no mínimo 60% do valor da pontuação, com atribuição de um ponto ao resultado da prova escrita, no caso de o servidor possuir formação pedagógica em Administração Escolar. A Resolução SED/nº 1.043, de 7 de outubro de 1995, fixou critérios para organização dos colegiados escolares nas unidades escolares da Rede Estadual de Ensino e estabelece normas para as eleições dos representantes de segmentos que o compõem (MATO GROSSO DO SUL, 1995b).

Como se verifica foi inserida uma prova escrita para os candidatos ao cargo de diretor escolar, para avaliação de conhecimentos específicos, além do acréscimo de um ponto na média aos candidatos com habilitação em administração escolar. Utilizando os termos de Fernandes (2008), “Um retorno, portanto, ao tecnicismo pedagógico” (FERNANDES, 2008, p. 524).

Conforme documento, na perspectiva da gestão democrática, como instrumento de melhoria da qualidade do ensino, foi apresentado o programa “Princípios Norteadores, a cidadania começa na Escola”. Esse programa sistematizava as seguintes propostas: a) oferecer a educação infantil em articulação com o município; b) universalizar o ensino fundamental; c) reorganizar o curso do ensino médio em consonância com as novas tecnologias e demandas dos municípios; d) implementar a gestão democrática pedagógica e a avaliação sistêmica; e) oferecer atendimentos específicos como cursos noturnos para jovens e adultos, Educação Escolar Indígena e Educação Especial, cujas propostas sustentavam-se em três eixos: autonomia da escola; qualidade e universalização do ensino e gestão democrática – uma questão pedagógica (MATO GROSSO DO SUL, SED, MS, 1995a).

Essas propostas sinalizam, na esfera estadual, as orientações da política nacional, isso porque, como afirma Fernandes (2008), nesse período, o impacto da política educacional do governo federal foi maior do que o impacto da política estadual. Em âmbito federal podem

ser citados: o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) e o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB). Segundo a autora,

A nova legislação e as políticas fortaleceram, na esfera estadual, a construção de uma política educacional que se sustentou em imperativos da municipalização, da descentralização, da redução de recursos para financiar a manutenção e desenvolvimento do ensino, da focalização da política educacional no ensino fundamental e da avaliação como fim último da gestão da educação. (FERNANDES, 2008, p. 524).

Fernandes, Senna e Brito (2012, p.459), ao analisarem os dois primeiros governos de Mato Grosso do Sul (Pedro Pedrossian e Wilson Barbosa Martins) nos anos 1990, assinalam “o caráter pontual e emergente da política social”, na medida em que apelou para a “solidariedade da comunidade” e a “participação de toda a sociedade”. No entendimento das autoras,

[...] isso não foi e não será suficiente para resolver os problemas sociais do Estado. O poder público procurava atender, sobretudo, a demanda por modernização, que passou a ser o foco, visto pelos governos como necessidade urgente. O apelo à ‘solidariedade’, retratada nos documentos, revela uma adaptação aos imperativos dos organismos internacionais (FERNANDES; SENNA; BRITO, 2012, p. 459).

Apresentam como exemplos: no governo Pedro Pedrossian (1991-1994) o programa Mutirão que previa a construção de casas com a ajuda comunitária. No caso do Governo Wilson Barbosa Martins (1995-1998), as ações de Promoção Humana e Assistência Social “foram planejadas visando realizar uma ‘revolução nas prioridades sociais’, contando com a ‘solidariedade’ de entidades religiosas, filantrópicas, clube de serviços, prefeituras, empresas privadas, entre outras instâncias da sociedade” (FERNANDES; SENNA; BRITO, 2012, p.459, grifos dos autores).

O formato desses programas implantados na década 1990, com base em discursos democratizantes e ao mesmo tempo com apelo à participação da sociedade, revelam mecanismos da gestão compartilhada, entendida como:

[...] uma prática política, porém contraditória em relação à prática democratizada. Sua marca principal é de responsabilizar a comunidade pelo fracasso escolar, pelo abandono da escola. Busca, assim, não compartilhar o poder de decisão, mas compartilhar o poder de manutenção. Embora a gestão compartilhada assuma um caráter democrático, na realidade, esvazia a possibilidade de participação política no interior da escola e consolida a participação, a auto sustentação. (LIMA; PRADO; SHIMAMOTO, 2011, p.8-9).

Nesse contexto, no final dos anos 1990, precisamente em 1999, tomou posse o governador José Orcírio Miranda dos Santos, eleito pela coligação partidária, sob a hegemonia do Partido dos Trabalhadores (PT).

Esse governo foi representado pelo Secretário de Estado de Educação, Pedro César Kemp, no período de 1º de janeiro de 1999 a 29 de junho de 2001. Em sua gestão apresentou o projeto “Escola Guaicuru: vivendo uma nova lição”, que enfatizava a necessidade de uma crítica radical às “[...] orientações elaboradas pelo Banco Mundial e ao sucateamento da educação implementados pelo Governo Federal, no quadro de desmonte e abandono das políticas sociais” (BIGARELLA; OLIVEIRA, 2012, p. 6), entendendo “[...] a educação como direito de todos e como um dos pressupostos básicos para a cidadania ativa” (FERNANDES, 2008, p. 527).

Segundo essa perspectiva, a educação pautava-se no Projeto Político-Educacional assentado em três Programas, que visavam a garantir a democratização do acesso escolar, a qualidade social da educação e a democratização da gestão escolar (OBARA, 2009).

Para a efetivação do referido projeto, a Secretaria de Estado de Educação desencadeou um movimento participativo, denominado Constituinte Escolar, que em sua concepção visava possibilitar a participação da comunidade escolar e da sociedade civil organizada, com o intuito de elaborar um Plano de Educação para a Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul, no âmbito do Projeto da Escola Guaicuru. Tais diretrizes estavam fundamentadas em três eixos: a democratização do acesso, a qualidade social da educação e a democratização da gestão (MATO GROSSO DO SUL, 2001a).

A Constituinte Escolar culminou com a realização do I Congresso Estadual da Constituinte Escolar, que aprovou em 28 de junho de 2001, o Plano para a Rede Estadual de Educação. (OBARA, 2009).

Apesar de a Rede Estadual de Ensino ter vivido intensamente esse processo, na análise de Fernandes (2008, p. 528), o mesmo sucumbiu “[...] diante das disputas internas do PT para a eleição vindoura e sua política de alianças. Nessa conjuntura, a Secretaria de Estado de Educação foi alçada à condição de objeto de negociação para o fortalecimento interno do PT, que resultou em troca de secretários da pasta”.

Assim, em 2001 assumiu a Secretaria de Estado de Educação, o professor Antônio Carlos Biffi, por um período de nove meses. Nesse tempo, interrompeu o projeto da Escola Guaicuru, e passou a chamá-lo de Escola do Governo Popular e implementou o Curso Popular Pré-Vestibular, que permaneceu durante a segunda gestão do mesmo governo. [...] “Ainda, interrompeu a proposta do ciclo, mas deu continuidade a outras ações, como:

desenvolvimento profissional/apoio e incentivo à formação profissional e o programa de democratização da gestão escolar” (BIGARELLA; OLIVEIRA, 2012, p. 7).

O governador José Orcírio Miranda dos Santos foi reeleito, em 2002, para o segundo mandato. Nessa gestão (2003-2006), foi aprovado o Plano Estadual de Educação, por meio da Lei nº 2.791, de 30 de dezembro de 2003 (MATO GROSSO DO SUL, 2004b). Na apresentação do Plano, o Secretário de Estado de Educação, à época, Hélio de Lima afirma que “Este é o resultado de ampla discussão iniciada com a Constituinte Escolar, que estabeleceu as diretrizes e metas da Educação para a rede estadual de ensino” (MATO GROSSO DO SUL, 2004b).

Nesse mandato, foi instituída, também, a Resolução/SED nº 1.789, de 7 de outubro de 2004 que dispõe sobre o processo eleitoral para a escolha do colegiado escolar, de diretores e diretores-adjuntos das escolas da Rede Estadual de Ensino, por voto secreto e direto com valor proporcional a 33,33% para cada participante, representados pelas categorias: profissionais da Educação Básica, pais e alunos (MATO GROSSO DO SUL, 2004c).

Segundo essa Resolução, os candidatos deveriam comprovar formação de nível superior, em licenciatura plena, na área da educação e que tenham cumprido estágio probatório e/ou tenham cumprido em cargo efetivo os últimos três anos. Deveriam, também, apresentar uma declaração, de próprio punho, de sua disponibilidade para cumprimento da carga horária integral, distribuída em todos os turnos de funcionamento da escola; outra declaração informando que nada consta nos cartórios de protesto, SERASA e Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), juntamente com o comprovante de residência fixa no Estado de Mato Grosso do Sul. Deveriam ainda, compor chapa nas unidades escolares que comportassem tais funções (MATO GROSSO DO SUL, 1995c).

Esse critério que se refere às declarações nos cartórios de protesto se justifica porque o diretor é responsável, juntamente com o presidente da Associação de Pais e Mestres (APM), pela prestação de contas dos recursos financeiros que adentram os muros da unidade escolar. Conforme documento orientador da gestão colegiada,

[...] os recursos federais PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola; PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola; PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar e os Recursos Estaduais que servem para a manutenção das escolas. Os diretores escolares devem prestar atenção na correta prestação de contas, pois ela é que garante que a escola continue recebendo recursos. Além disso, o diretor e o presidente da APM que deixarem de prestar contas está sujeito às punições como multas, advertências, processo administrativo ou até afastamento do cargo. (MATO GROSSO DO SUL, 2006, p.46).

Neste período em que ocorreu a aprovação do Plano Estadual de Educação, por meio da Lei nº 2.791/2003 (MATO GROSSO DO SUL, 2004 b), a forma de provimento do cargo de diretor escolar e do colegiado escolar, ainda permanecia por eleição, regida por Decreto e Resoluções.

A esse respeito, o entrevistado da FETEMS, afirmou que a posição do sindicato sempre foi a de defender a democracia direta e pleiteava mudanças que vieram acontecer somente em,

[...] 2005 e 2006, essas mudanças aconteceram porque tínhamos uma grande preocupação no movimento sindical. A eleição direta era regulamentada no estado por Decretos, nós trabalhamos muito junto a Assembleia para que esse Decreto se transformasse em Lei. (PRESIDENTE DA FETEMS, 31/10/2012).

Assim, foi aprovada, nesse governo, a Lei nº 3.244/2006 que dispõe sobre a eleição de diretores, diretores-adjuntos e do colegiado escolar da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul e dá outras providências (MATO GROSSO DO SUL, 2006b), nos seguintes termos:

Art. 1º A gestão democrática do ensino público, princípio inscrito no art. 206, inciso VI da Constituição Federal, no art. 189, inciso VI da Constituição do Estado, e na Lei Estadual nº 2.787, de 24 de dezembro de 2003, será exercida na forma da presente lei, com vista à observância dos seguintes preceitos:

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

O artigo 5º da mesma lei afirma:

Art. 5º A autonomia da gestão administrativa de ensino será assegurada mediante:

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

No artigo 13, segundo a referida Lei, poderiam participar da eleição, por meio de voto secreto e direto de valor proporcional assim distribuído:

- I - 33,33 profissionais da Educação Básica;
- II - 33,33 pais;
- III - 33,33 alunos. (MATO GROSSO DO SUL, 2006b).

A Lei nº 3.244/2006 instituiu a forma de provimento do cargo de diretor escolar, por meio da eleição direta. Esse instrumento poderá promover [...] “a gestão democrática na escola como um processo de participação coletiva” (DOURADO; OLIVEIRA; MORAES, 2012, p. 4). Em outras palavras,

Embora as eleições se apresentem como um legítimo canal na luta pela democratização da escola e das relações sociais mais amplas – não sendo o único, é necessário compreender os vícios e as limitações do sistema representativo numa sociedade de classes, assentada em interesses antagônicos e irreconciliáveis. Por isso, não consideramos a eleição, por si só, garantia da democratização da gestão, mas referendamos essa modalidade enquanto instrumento para o exercício democrático. A forma de provimento no cargo pode não definir o tipo de gestão, mas, certamente, interfere no curso desta. Assim, visualizar a eleição como ação terminal é incorrer no equívoco de se negar o caráter histórico do processo, pois a eleição deve ser um instrumento associado a outros na luta pela democratização possível das relações escolares. (DOURADO; OLIVEIRA; MORAES, 2012, p. 4).

Conforme a análise dos autores, a eleição para o cargo de diretores apesar de indicar um processo de participação coletiva na democratização da escola, não significa a democratização da gestão. No caso de Mato Grosso do Sul, as ações educacionais, a partir dos anos 2000, estavam mais relacionadas com a política do governo federal¹¹ do que com o movimento construído no estado. “[...] Voltou-se, assim, a privilegiar, no campo da gestão da educação, a gestão gerencial” (FERNANDES, 2008, p. 528). Esse modelo de gestão privilegia a:

[...] participação funcional onde os sujeitos colaboram e suas opiniões são parcialmente acatadas. A participação instrumental se dá com a aceitação de um objetivo prévio com contornos próximos de democracia de representação com fim de captar recursos e referendar ações de controle. A gestão, assumindo o discurso de funcionários parceiros, comunidade parceira. (LIMA; PRADO; SHIMAMOTO, 2011, p.7).

Nesse contexto “[...] a convivência da gestão democrática – obviamente onde ela é possível – está subsumida, desde a reforma administrativa do Estado, à gestão gerencial da

¹¹ Governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002).

educação. Vem sendo o caso da gestão democrática no estado” de Mato Grosso do Sul (FERNANDES, 2010, p. s/nº).

Em 2006 foi eleito¹² governador do estado, André Puccinelli, (2007-2010), do PMDB, “[...] cuja candidatura era ancorada por duas gestões bem sucedidas como prefeito de Campo Grande (1997-2000; 2001-2004), principalmente pautadas em seu estilo ‘obreiro’ que o credenciaram como favorito à sucessão de José Orcírio” (BITTAR, 2009, p. 365).

Nesse período, o governo do Estado e a Assembleia Legislativa aprovaram e foi sancionada a Lei nº 3.479, de 20 de dezembro de 2007, apresentando em seus artigos 1º e 3º, os primeiros mecanismos da forma de provimento do cargo de dirigentes escolares (MATO GROSSO DO SUL, 2007), conforme descrição dos dispositivos detalhada abaixo:

Art. 1º O processo eletivo de dirigentes escolares da rede estadual de ensino observará, necessariamente, além dos requisitos já estabelecidos na Lei nº 3.244, de 6 de junho de 2006, os seguintes:

I – Curso de capacitação em Gestão Escolar;

II – Avaliação de competências básicas de dirigentes escolares;

III – Eleição.

§ 1º A participação no Curso de Capacitação em Gestão Escolar será assegurada por meio de ato da Secretaria de Estado de Educação, que disponibilizará vagas conforme o número de servidores efetivos de cada escola. (redação dada pela Lei nº 4.038, de 6 de junho de 2011)

§ 2º A avaliação de competências será efetuada ao término do Curso de Capacitação em Gestão Escolar e habilita o candidato que obtiver pontuação igual ou superior a 60% (sessenta por cento) de aproveitamento, a participar da eleição. (redação dada pela Lei nº 4.038, de 6 de junho de 2011)

§ 3º Na Unidade Escolar em que nenhum candidato obtenha a pontuação exigida no parágrafo anterior, aplica-se o disposto no art. 17 da Lei nº 3.244, de 6 de julho de 2006, abrindo novo processo de capacitação em gestão escolar e avaliação.

Art. 3º Os candidatos a Diretor e Diretor Adjunto deverão apresentar:

I – diagnóstico dos problemas pedagógicos, estruturais, de recursos humanos e de gestão;

II – plano de ação; (MATO GROSSO DO SUL, 2007, p. 7.118. (Grifo nosso).

O artigo 4º trata da designação do diretor *pro tempore* e o art. 5º, sobre as unidades de atendimento a alunos com necessidades educacionais especiais, como segue:

Art. 4º A designação de diretor ou diretor adjunto, *pro tempore*, recairá preferencialmente sobre pessoas que tenham participado das etapas previstas no artigo 1º desta lei.

Art. 5º As unidades de atendimento a alunos com necessidades educacionais especiais. À exceção do Centro de Atendimento ao Deficiente do Audiocomunicação (CEADA); As unidades escolares responsáveis pelo atendimento aos alunos de Unidades Educacionais de Internação (UNEI) e

¹²André Puccinelli no primeiro turno obteve 726.806 votos (61,3%), enquanto Delcídio Amaral, candidato do PT, obteve 450.747 (38,04%) (BITTAR, 2009, 365).

presídios; o centro estadual de formação de professores indígenas; os centros de educação profissional; os centros de educação de jovens e adultos e as escolas indígenas. (MATO GROSSO DO SUL, 2007, p. 7.118).

Ainda, o artigo 13 define que:

Art. 13 poderão participar da eleição, eleitos pela comunidade escolar o diretor e o diretor-adjunto, para mandato de três anos, podendo se reconduzidos, por meio de voto secreto e direto de valor proporcional assim distribuído.

I – 33,33% dos profissionais da educação lotados na unidade escolar;

II – 33,33% de pais e ou responsáveis de alunos matriculados;

III – 33,33% dos alunos”. (NR).

O processo, conforme documento, para provimento do cargo de dirigente escolar da REE/MS organizou-se pelas diretrizes contidas na Resolução/SED nº 2.148, de 8 de janeiro de 2008, em que a Secretaria de Estado de Educação, dispôs e deu outras providências. Foi preparado pela Coordenadoria de Gestão Escolar/ Superintendência de Políticas da Educação/SED/MS, em articulação e com a participação dos Supervisores de Gestão Escolar e Unidades Escolares (MATO GROSSO DO SUL, 2008c).

Segundo o relato da Técnica B, o processo foi normatizado,

[...] Passando da pura eleição para o processo que está em vigor até hoje, que é o seletivo com cinco etapas que o diretor tem que passar. Primeiro é o seletivo na unidade escolar, segundo é o curso de gestão, e aí o terceiro a avaliação, o quarto é a inclusão no banco de dados, e o quinto passo é concorrer à eleição, à direção na unidade escolar. (TÉCNICA B, 24/10/2012).

A resposta da Técnica B refere-se à alteração na forma de provimento do cargo de diretor escolar, do processo eleitoral, para escolha de diretores, diretores-adjuntos, e do colegiado escolar, pela comunidade escolar, para, em um a primeira etapa, processo seletivo, incluindo requisitos básicos, como Curso de Capacitação em Gestão Escolar e Avaliação de competências básicas de dirigentes escolares, conforme a Lei nº 3.479, de 20 de dezembro de 2007.

Ainda a mesma Resolução em seu artigo 3º instituiu uma comissão estadual composta de cinco membros: a) o Coordenador de Gestão Escolar; b) um Técnico da Coordenadoria de Gestão; c) um Técnico da Coordenadoria de Normatização; d) um Assessor Jurídico; e) um Técnico do Gabinete da Secretaria de Estado de Educação. Enquanto isso, para a unidade escolar uma comissão a ser designada pelo Colegiado Escolar composta por seis membros: a) o Presidente do Colegiado Escolar; b) um Professor; c) um Coordenador Pedagógico; d) um aluno maior de 18 anos; e) um pai ou mãe, ou um responsável por aluno

na escola; f) um servidor administrativo, com o objetivo de realizarem o processo eletivo da REE/MS. (MATO GROSSO DO SUL, 2008c).

Para participar de todas as fases do processo denominado eletivo para dirigentes escolares, conforme a Resolução SED/MS 2.148/2008, e os artigos 14 e 16 da Lei nº 3.244/2006, os profissionais da educação básica devem estar lotados e em exercício na escola da REE/MS; possuir formação em nível superior na área de educação; ter cumprido o estágio probatório ou exercido cargo efetivo nos últimos três anos. Os candidatos devem ter disponibilidade de cumprir carga horária integral, distribuída em todos os turnos da escola; não podem ter restrições nos cartórios de protestos, SERASA e SPC; devem possuir residência fixa no Estado de Mato Grosso do Sul; não terem sofrido ou passado por sindicância ou processo administrativo disciplinar, ainda que em outro órgão; não pode estar respondendo a processo criminal com sentença condenatória e, principalmente, não terem pendências de prestação de contas na SED/MS (MATO GROSSO DO SUL, 2008c).

Vale lembrar que, nesse contexto, a partir dos anos 1990, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995), elaborado no primeiro mandato do Governo Fernando Henrique Cardoso (1995-1998)

[...] reordenou e redefiniu o papel do Estado e da política educacional, colocou-se para a gestão dos sistemas e das escolas um novo modelo orientado pelos princípios da gestão gerencial, com vistas a maior eficiência e eficácia do sistema. (PERONI; OLIVEIRA; FERNANDES, 2009, p.771-772).

Assim sendo, as bases da gestão gerencial encontram-se na administração no campo empresarial, que se caracterizam pela busca da eficiência, pela redução e pelo controle dos gastos públicos, pela demanda de melhor qualidade dos serviços públicos, pelos modelos de avaliação de desempenho, por suas novas formas de controlar o orçamento e os serviços públicos e pela descentralização administrativa, que dá maior autonomia às agências e aos departamentos (CASTRO, 2008, p. 390-391).

Segundo esse modelo de gestão, conforme Bigarella e Oliveira (2012, p. 9) integram nesse período, no Estado de MS,

[...] os programas Fundescola, Gestar e Progestão, a avaliação de competências básicas para dirigentes escolares e o Prêmio de Gestão Escolar – 2007, Gerências de Educação Escolar Indígena, Gestão Compartilhada, organizados sob formato de "gerências", como parte integrante do Projeto de Melhoria da Escola (PME). Inicialmente, nota-se uma tendência a atender as políticas nacionais e as orientações internacionais, na medida em que esses programas objetivam profissionalizar a gestão escolar em todos os níveis, a coordenação pedagógica da escola, a gestão financeira, a gestão de recursos, por meio de ferramentas de controle, focando na aplicação de técnicas e princípios da administração empresarial.

Ressalte-se, ainda, em relação à Resolução SED/MS 2.148/2008, que o seu art. 8º, determina que se faça, em tempo hábil, uma seleção interna nas escolas, caso haja um número maior de candidatos em relação às vagas ofertadas. Não se pode deixar de enfatizar que os candidatos passariam, antes, pelo Curso de Gestão, por uma avaliação de competências básicas de dirigentes escolares. Após os resultados preliminares, isto é, antes do processo eletivo, os candidatos passariam a constituir um banco de dados único, ou seja, apenas os candidatos que estavam considerados habilitados a participar, então, da futura eleição (MATO GROSSO DO SUL, 2008c).

Essa seleção preliminar no âmbito da escola, na verdade, constituiu-se de mais uma etapa do processo seletivo, para a escolha de candidatos interessados a se habilitar a exercer a função de diretor e diretor-adjunto. Segundo a Resolução/SED/MS 2.148/2008, as regras eram que cada escola deveria selecionar apenas “[...] quatro candidatos na tipologia de unidade escolar que tenha um diretor e um diretor-adjunto. Em caso das escolas com tipologia que tenha apenas o diretor, poderia indicar cinco candidatos” para participar do Curso de Gestão Escolar (MATO GROSSO DO SUL, 2008c, p. 3).

Nesse processo preliminar de escolha dos interessados a se candidatar à função, são selecionados para o Curso de Gestão, apenas os que obtiverem o maior número de votos, de acordo com o número de vagas. A seleção inicial é realizada na escola e coordenada pelo dirigente escolar e terão direito a voto, os membros da Associação de Pais e Mestres, o Colegiado Escolar, o Grêmio Estudantil, os professores e o corpo técnico-administrativo. Nessa fase preliminar, “em caso de empate utilizarão os seguintes critérios para o desempate: - maior qualificação na área de educação; - maior tempo de efetivo exercício na unidade escolar; - maior idade” (MATO GROSSO DO SUL, 2008c, p. 3).

Em se tratando do art. 1º da Lei nº 3.479/2007, pode-se afirmar que ocorre, de fato, a instituição do processo seletivo, uma vez que exige como primeiro requisito, o curso de capacitação em Gestão Escolar, assegurado por meio do ato da Secretaria de Estado de Educação/MS, disponibilizando vagas conforme o número de servidores efetivos de cada escola. O curso tem uma carga horária de 40 horas, com frequência obrigatória de 100%, sendo que caso não a cumpra, o candidato corre o risco de exclusão do processo eletivo (MATO GROSSO DO SUL, 2007).

O segundo requisito é a avaliação de competências básicas de dirigentes escolares, que é realizada ao término do Curso de Capacitação em Gestão Escolar, habilitando o candidato que obtiver pontuação igual ou superior a 60% de aproveitamento, a concorrer via

eleição. A avaliação consiste em um teste objetivo composto de cem questões de múltipla escolha que verificará: a) visão e planejamento estratégico; b) estabelecimento e ampliação de relacionamento; c) gestão do processo pedagógico; d) desenvolvimento integral do aluno; e) implementação do currículo escolar; f) administração escolar; g) desenvolvimento de equipe; h) legislação (MATO GROSSO DO SUL, 2008c).

Assim, os candidatos serão considerados aprovados, na avaliação, se obtiverem pelo menos 50% de acerto no teste. Somente a partir daí, poderão participar da eleição. Os candidatos a diretor e a diretor-adjunto deverão apresentar após a avaliação de competências: diagnóstico dos problemas pedagógicos, estruturais, de recursos humanos e de gestão e um plano de ação (MATO GROSSO DO SUL, 2008c).

Em entrevista com as representantes do Conselho Estadual de Educação (CEE), ao questionar sobre quais foram os motivos que levaram a Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul, na gestão do Governador André Puccinelli, a optar pelo processo seletivo para provimento do cargo de diretor escolar, a Conselheira A esclareceu, que o “[...] Conselho Estadual de Ensino do Estado de Mato Grosso do Sul, não participou do processo seletivo de dirigentes escolares, a partir da Lei 3.479/2007” (CONSELHEIRA A, 29/10/2012).

A entrevistada fez alusão a não participação do CEE na definição da forma de provimento do cargo de diretor, argumentando sobre as atribuições instituídas no art. 59 da Deliberação CEE/MS 6.363, de 19 de outubro de 2001 (MATO GROSSO DO SUL, 2001), que dispõe sobre o funcionamento da Educação Básica, no Sistema Estadual de Ensino do Mato Grosso do Sul.

Assim, referindo-se a essa Deliberação, a Conselheira A explicou que em 2007,

O Conselho Estadual de Educação/MS, não participou diretamente desse processo porque o Estado de Mato Grosso do Sul tem autonomia. O Conselho Estadual é um órgão normativo, consultivo e deliberativo da legislação educacional para o sistema estadual de ensino. Então o CEE trabalha em consonância com a CF/ 1988, a LDB 9394/96, a Constituição Estadual, as Resoluções mantendo um regime de colaboração com o CNE. Entendemos que o Conselho Estadual de Educação não tem a função cartorária, por isso pela Lei 6.363/2001 foi concedida a SED/MS essa autonomia, isto é, a competência que dispõe sobre a educação básica, no artigo 59, a SED/MS adquiriu competência em consonância prescritas da deliberação, credenciar instituição, suspender temporariamente, desativar o funcionamento de entidades na rede estadual de ensino. **Para você ter ideia, essa discussão já havia muito antes de 2001, pois eu entrei aqui, no CEE/MS, em 1998 como técnica e desde então, já havia toda essa discussão. Inclusive quem estava no poder na época era o PT, hoje é o governo PMDB.** (CONSELHEIRA A, 29/10/2012. Grifo nosso).

A consulta à Deliberação CEE/MS 6.363/2001 pode-se verificar que, realmente, o art. 59 delega competência à Secretaria de Estado de Educação, no entanto, relativa à Instituição de Ensino, ou seja,

Fica delegada competência à Secretaria de Estado de Educação para, em consonância com as normas prescritas nesta deliberação, credenciar a Instituição de Ensino, autorizar, suspender temporariamente e desativar o funcionamento das etapas da Educação Básica da Rede Estadual de Ensino (MATO GROSSO DO SUL, 2001).

A Conselheira B, por sua vez, relatou que,

[...] Foi uma discussão muito grande, porque já tinha um processo seletivo na Rede Municipal de Ensino. E a gente achava que ao assumir o governo após as eleições de 2006, que o processo eletivo de acesso ao cargo de dirigentes escolares, pura e simples, não satisfazia. **Não éramos contra as eleições, mas achávamos que precisava ter um passo anterior a ela. Foi aí que teve esse passo antes, o processo seletivo. Foi discutido o número de vagas, foi feito um curso de capacitação e depois desse curso, teve a prova e após a prova, as pessoas que minimamente, tecnicamente, estavam aptas a assumir o cargo de diretor, foram para a etapa da eleição.** (CONSELHEIRA B, 29/10/2012. Grifo nosso).

Percebe-se no seu relato, a intenção prévia da Secretaria de Estado de Educação de modificar o processo eletivo para processo seletivo. Cabe lembrar que na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande, capital do estado, foi instituída a certificação ocupacional, como uma das etapas do processo seletivo para diretor escolar, no âmbito da parceria entre o governo municipal e o Instituto Ayrton Senna (IAS), para a efetivação do Programa Escola Campeã. Esse fato ocorreu quando André Puccinelli, atual governador do estado, foi prefeito do município (1997-2004) (BOLSON, 2011). Conforme análise de Fernandes (2010),

[...] nesta gestão governamental não se tem especificamente um programa destinado à gestão de sistema e de escolas como nas administrações anteriores, mas, tem-se, como concepção geral de educação a 'Educação para o Sucesso'. Para a gestão da educação básica, a 'Educação para o Sucesso' alterou significativamente o processo de eleição para diretores. Inicialmente, o atual governador considerou importante rever o processo de eleição para diretor que se daria em 2008 e cogitou a eliminação do pleito eleitoral. Com a reação dos trabalhadores em educação organizados pela Federação dos Trabalhadores em Educação de Mato Grosso do Sul (FETEMS), foi necessário rever posições. O Poder Executivo Estadual, contudo, operou por meio de legislação, novas regulações que introduziram na rede estadual de ensino processos tais como o curso de capacitação em gestão escolar que preparou, avaliou. (FERNANDES, 2010, s.n.).

A Técnica em Educação B, explicou que a ideia de implementação de outra forma de provimento do cargo de diretor escolar na REE/MS, ocorreu em função da Lei Estadual nº 3.244/2006 permitir a eleição direta com voto secreto para os dirigentes escolares, o que não

contemplava diretamente o modelo de gestão de educacional instituído por esse governo, isto é, segundo a entrevistada faltava,

[...] uma capacitação voltada para a gestão, para facilitar o trabalho, é importante que o diretor escolar entenda pelo menos um pouco de gestão. A norma hoje, a nossa legislação estabelece que não seja só o pedagogo, que poderá virar diretor, hoje, qualquer professor de nível superior de qualquer área pode concorrer. Eles não têm o conhecimento básico sobre gestão, porque são professores de sala de aula, eles convivem com sala de aula e têm o conhecimento específico para isso, mas não possuem a experiência do funcionamento da unidade escolar. A ideia da equipe de transição de governo foi estabelecer pelo menos uma noção básica, para os candidatos iniciarem na função. E os candidatos (professores) têm certa dificuldade na questão do gerenciamento da escola, principalmente na gestão fechada, que não delega que não é participativa. Os professores não participam muito das questões que acontecem na unidade escolar. **Esse curso preparatório para o exame de certificação é necessário para os candidatos conhecerem e terem uma noção básica sobre gestão e conhecerem os Programas, a Legislação. A ideia realmente foi ajudar os professores, candidatos à vaga de diretor escolar.** (TÉCNICA B, 24/10/2012. Grifo nosso).

Como afirma a Técnica B, ao inserir, por meio da legislação, os requisitos para os candidatos ao cargo de diretor escolar, o governo introduziu o mecanismo de certificação ocupacional, como uma etapa do processo seletivo. Em outras palavras, o governo operou por meio da legislação, com novas regulações introduzindo o curso de capacitação em gestão escolar, avaliando e certificando os candidatos. (FERNANDES, 2010).

Isso significa que uma nova lógica de gestão estava sendo introduzida nas unidades escolares, com a capacitação e a certificação ocupacional dos candidatos a diretor escolar, isto é, fundamentada em um novo modelo orientado pelos princípios da gestão gerencial, cujas características são:

[...] a descentralização política, por meio da transferência de recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; a descentralização administrativa, por meio da delegação de autoridade aos administradores públicos que se transformam em gerentes progressivamente autônomos; organizações flexíveis no lugar de unitárias e monolíticas, nas quais as ideias de multiplicidade, de competição administrada e de conflito tenham lugar; definição dos objetivos a serem atingidos na forma de indicadores de desempenho, sempre que possíveis quantitativos, que constituirão o centro do contrato de gestão entre o poder central e os dirigentes locais. Na educação, a reforma do Estado, entre outros aspectos, traduz-se no entendimento de que é preciso ajustar a gestão dos sistemas de ensino e das escolas ao modelo gerencial, conforme divulgado pelo poder central, em consonância com o discurso das agências externas de cooperação e financiamento. (AZEVEDO, 2002, p. 58-59).

Pode-se afirmar que, nesse caso, a gestão democrática da educação, expressa no processo de eleição de diretores escolares e de colegiado escolar, pela comunidade escolar, passou a ser subsumida,

[...] por outra lógica de gestão que tomou como imperativo a persecução da administração por objetivos em escala organizacional, com fortes componentes da divisão do trabalho, de racionalidade instrumental e hierarquia estrutural, com vistas à qualidade total do setor educacional. (PERONI; OLIVEIRA; FERNANDES, 2009, p. 772).

O entrevistado da FETEMS lembrou que a Lei nº 3.244/2006, no governo anterior, determinava o voto direto e secreto para o cargo de diretor escolar e colegiado escolar, ao passo que para a Lei nº 3.479/2007 (no atual governo) foi instituído um processo seletivo com três etapas (Curso de Capacitação em Gestão; Avaliação de competências básicas e depois a eleição). Assim se expressa:

O Projeto original foi modificado e aí, nós fomos contrários a essas mudanças na Lei, nós queríamos o projeto original. **A Secretária de Estado de Educação que está aí hoje, e seu corpo administrativo, são frontalmente contra a eleição direta.** O processo de acesso ao cargo de diretor, hoje no Estado, está como é no município, **após o processo seletivo, ocorre à indicação política dos diretores de escola**, que nós discordamos totalmente. (PRESIDENTE DA FETEMS, 31/10/2012. Grifo nosso).

O entrevistado da FETEMS referiu-se, como já mencionado, ao processo seletivo com certificação ocupacional ao cargo de diretor escolar na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande, capital do Estado/MS, instituído em 2007. Nos termos de Fernandes (2010, p 11), nesse caso, “[...] Os cargos de direção de escola se destinam ao desenvolvimento de atividades de comando e gerência de unidades do ensino fundamental e médio e da educação infantil, integrantes da Rede Municipal de Ensino.”

Com o depoimento do entrevistado percebeu-se, que além do processo seletivo, o governo estadual continuou exercendo controle na forma de provimento do cargo de diretor escolar, indicando, em última instância, os diretores escolares para o exercício da função, contrariamente a posição do sindicato. Assim identifica-se uma forma de clientelismo, nessa indicação na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul.

A Técnica B por sua vez, comentou sobre as discussões quanto à implantação do processo seletivo de diretores escolares, à época,

Houve muitas discussões, mas não diretamente com os diretores. Mas entre o grupo de técnicos da SED/MS e muitas vezes a Secretária reuniu-se com a FETEMS para repassar sobre as decisões. Então, assim no início, realmente teve bastante discussão com as partes envolvidas. **Os diretores em si, foram chamados a participar por meio da representatividade do Conselho de diretores**, que participaram sempre das discussões e de todas as decisões

sobre a implementação do processo seletivo, por meio da Lei Estadual n.3.479/2007 e no âmbito do (PAR). A parceria com o Conselho de diretores é muito boa e a contribuição deles para o desenvolvimento dos trabalhos aqui no Estado/MS, também é relevante. Além de que existem os Conselhos de Diretores de Mato Grosso do Sul, os COUNI, além do Conselho de Diretores da Capital. (TÉCNICA B, 24/10/2012. Grifo nosso).

No entanto, o presidente da FETEMS ressalta durante a entrevista, as divergências no processo de discussão da forma de provimento do cargo e enfatiza que,

Teve muita polêmica. Nós tivemos um processo muito tumultuado muito embora se mantivesse o processo eleitoral. Algumas travas atrapalharam, por exemplo: - a desvinculação da eleição do colegiado escolar do diretor escolar. Elegeu-se primeiro o diretor e depois uma eleição interna para o colegiado escolar, que pela lei anterior, 3.244/2006, o colegiado escolar era eleito juntamente com o diretor escolar. **No nosso entendimento de gestão democrática o Colegiado cumpre um apoio muito importante, que é ter a participação de todos os segmentos, ter a participação dos pais, ter a participação dos alunos, ter a participação dos professores, ter a participação dos pedagogos de forma que a escola democraticamente é dirigida por um colegiado, no qual o diretor é o presidente.** (PRESIDENTE DA FETEMS, 31/10/2012. Grifo nosso).

O entrevistado chama a atenção para a desvinculação da eleição do colegiado escolar da eleição de diretor escolar e ressalta a importância desse Colegiado, como instrumento de gestão democrática no âmbito das escolas. De fato, os colegiados escolares desempenham importante papel, na medida em que podem estabelecer o diálogo com a comunidade escolar e local.

Ressalte-se, que em 2009, a Secretaria de Estado de Educação/MS dispôs pela Resolução SED/MS n. 2.255, sobre o processo eletivo de dirigentes escolares da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul, especificamente para os municípios de: - Angélica; Aral Moreira; Bela Vista; Camapuã; Costa Rica; Deodópolis; Glória de Dourados; Porto Murtinho e Campo Grande (MATO GROSSO DO SUL, 2009a, p. 7.476). Conforme dispositivos da Resolução:

Art. 18 A posse dos candidatos eleitos para Direção dar-se-á conforme instrução da Comissão Estadual.

Parágrafo único. Na transmissão da função, a direção atual apresentará ao seu sucessor a relação nominal completa de todos os bens materiais, permanentes e de consumo, sob a guarda da unidade escolar.

Art. 19 A Secretária de Estado de Educação designará para exercer as funções de Diretor e Diretor-Adjunto, *pro tempore*, quando:

I - Não houver candidato ou chapa concorrendo à eleição;

II - Houver anulação da eleição;

III - Houver impugnação candidato-chapa;

IV - Quando o município não possuir candidatos aptos no Banco de Dados;
 V - Dispensa da função, a pedido. (MATO GROSSO DO SUL, 2009a).

Em 16 de setembro de 2009, a SED/MS, pela Instrução Normativa nº 1/COGES/SUPED/SED/2009, dispôs sobre as eleições de diretores das unidades da REE/MS, nos municípios “Angélica; Aral Moreira; Bela Vista; Camapuã; Campo Grande; Costa Rica; Deodápolis; Glória de Dourados; Porto Murtinho e Corumbá, que tenham diretor e diretor-adjunto *pro tempore*, no dia 25 de setembro de 2009” (MATO GROSSO DO SUL, 2009b, p. 7.543).

O Presidente da FETEMS explicou sobre as eleições e a designação dos diretores e diretores-adjuntos *pro tempore*, nos municípios citados. No seu entendimento,

Eles anularam muitas eleições por denúncias frágeis e indicaram o *pró-tempore*, que ficaram até os três anos. Então nós vimos que eles utilizaram os mecanismos de “justiceiros”, para indicarem vários diretores que haviam perdido as eleições. Várias escolas precisaram de auxílio do nosso departamento jurídico, que encaminhou mandados de segurança para empossar aquele que foi eleito. Denúncias muito frágeis, já eram suficientes para eles anularem a eleição e, assim indicavam o *pro-tempore* deles. Essa é a contramão da história. (PRESIDENTE DA FETEMS, 31/10/2012).

A afirmação do entrevistado indica que as eleições apesar de [...] “se apresentarem como um legítimo canal na democratização da escola e das relações sociais mais amplas – e não o único – é necessário não perdemos de vista as limitações do sistema representativo, assentado em interesses antagônicos.” (DOURADO, 2005, p. 49).

Em síntese, o Governo Pedro Pedrossian (1991-1994), por meio dos Decretos nº 5.868/1991 e nº 7.227/1993, instituiu que a forma de provimento do cargo de diretor escolar ocorreria por eleição direta, assim como a eleição do colegiado, com mandato de dois anos.

Apesar de se tratar de um governo com características conservadoras, entende-se, por um lado, que a iniciativa pode ser considerada positiva, uma vez que a eleição direta constitui-se um instrumento importante de construção da gestão democrática, em oposição ao clientelismo e ao tradicionalismo, mas, por outro, é preciso destacar, nesse governo, os problemas enfrentados pelos diretores eleitos, no que se refere ao financiamento público para execução de suas propostas de trabalho.

Na sequência, o Governo Wilson Barbosa Martins (1995-1998), manteve o processo eletivo. Apesar de anunciar a gestão democrática, via documentos da Secretaria de Estado de Educação, como ponto básico da sua política educacional, instituiu pelo Decreto nº 8.273/1995, a prova escrita para apurar, nos candidatos à direção escolar, conhecimentos sobre o Sistema Estadual de Ensino e conhecimentos técnicos sobre a Administração escolar,

o que sinaliza para um processo diferenciado do estabelecido no governo anterior. Esse período corresponde ao momento histórico de introdução de reformas educativas no contexto da Reforma do Estado, cujo modelo de gestão educacional articulou-se ao modelo econômico, conforme os ditames da ideologia neoliberal, sendo que o governo estadual aderiu, em grande medida, às orientações da política nacional.

No Governo José Orcírio Miranda dos Santos (1999–2002), reeleito para o período 2003–2006, por meio da Lei nº 3.244/2006 e a Resolução nº 1.789/2004, estabeleceu-se o processo eleitoral para provimento do cargo de diretor escolar, por voto secreto e direto com valor de 33,33% para todos os participantes da comunidade escolar.

Nesse governo, apesar de ações educacionais também relacionadas com a política do governo federal, a definição da participação da comunidade escolar e local, por meio da eleição direta para diretores escolares, aproxima-se, mais, do princípio de gestão democrática estabelecido na Constituição Federal de 1988 e na LDBEN de 1996.

Em 2006 foi eleito governador do estado, André Puccinelli, (2007-2010), do PMDB, nesse período, o governo do Estado e a Assembleia Legislativa decretaram e foi sancionada a Lei nº 3.479, de 20 de dezembro de 2007, alterando o processo eletivo e apresentando os mecanismos do processo seletivo ao cargo de dirigentes escolares, que são: - Curso de Capacitação em Gestão Escolar; - Avaliação de competências básicas de dirigentes escolares; – Eleição. (MATO GROSSO DO SUL, 2007). Somente após esse processo, os aprovados poderão participar da eleição, esta última definida em função da pressão dos setores educacionais.

Desse modo, identifica-se que as ações educacionais desse governo, aproximam-se dos conteúdos da gestão gerencial, pois o governo do estado apresentou concepções e práticas gerenciais expressas em seus documentos oficiais, tais como: adoção da progressão por mérito, avaliação de resultados e metas, utilização da ideologia da competitividade, inclusive os mecanismos instituídos na forma de provimento do cargo de diretor escolar. (OLIVEIRA; BIGARELLA, 2012).

Em suma, evidencia-se nos governos do Estado de Mato Grosso do Sul mencionados, a contradição entre a gestão democrática, instituída como princípio pela Constituição Federal de 1988 e delegada pela LDBEN para regulamentação aos sistemas de ensino, no exercício da autonomia dos governos subnacionais, e a gestão gerencial sustentada em princípios de produtividade, da eficiência e da qualidade dos sistemas educacionais e da escola, segundo a lógica da administração empresarial.

É necessário destacar que em âmbito nacional, o período 2007-2010, corresponde ao segundo mandato do Governo Luiz Inácio Lula da Silva. Nesse governo, foi lançado pelo Ministério da Educação (MEC), em 24 de abril de 2007, o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), ao mesmo tempo em que a promulgação do Decreto nº 6.094/2007 instituiu o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, dispositivo legal que coloca em vigência o PDE para a educação básica e define a adesão voluntária dos entes federados ao Compromisso, mediante a elaboração do Plano de Ações Articuladas (PAR) (BRASIL, 2007a). Assim, o PAR constitui o instrumento de planejamento a ser elaborado pelos governos subnacionais, para receber o aporte de recursos financeiros do governo federal, por intermédio do MEC, para implementação das ações definidas nesse Plano, com vistas à melhoria da qualidade do ensino.

A adesão do Estado de Mato Grosso do Sul ao “Compromisso” e o processo de elaboração do PAR na Rede Estadual de Ensino de MS serão objeto do próximo capítulo.

CAPÍTULO 2

PROCESSO DE ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO PAR NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MATO GROSSO DO SUL

Este capítulo tem por objetivo descrever o processo de elaboração e de implantação do Plano de Ações Articuladas (PAR), disposto no Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação conforme Decreto nº 6.094/2007, na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul. Para tanto, busca contextualizar o PAR no âmbito do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), no Governo Luiz Inácio Lula da Silva, no período de 2007 a 2010.

2.1 Plano de Desenvolvimento da Educação no Governo Lula da Silva

O governo federal, representado pelo presidente Lula da Silva eleito em 2002¹³, assumiu o compromisso de “[...] de definir programas prioritários na área social, dos programas de investimento em infraestrutura e em setores geradores das divisas necessárias à sustentação do crescimento com estabilidade macroeconômica e de todos os demais programas e ações do Governo.” (BRASIL, 2004, p. 13). Em seu primeiro mandato de governo (2003-2006), comprometeu-se a enfrentar os desafios relacionados à concentração de renda e riqueza, exclusão social, a baixa criação de empregos e as barreiras para a transformação dos ganhos de produtividade em aumento de rendimentos da maioria das famílias trabalhadoras, de construir uma sociedade dinâmica, moderna e desenvolvida com equidade social e crescimento econômico (BRASIL, 2004, p. 13).

O mencionado governo, organizou as ações para viabilizar o desenvolvimento e crescimento do país, no Plano Plurianual (PPA) 2004-2007, instituído pelo Decreto n. 5.233, de 6 de outubro de 2004, estabelecendo, conforme documento oficial, as normas para a gestão de seus programas, inaugurando um modelo de desenvolvimento em longo prazo, para seu primeiro mandato de governo (BRASIL, 2004).

Assim a preferência eleitoral pelo presidente Lula da Silva, confirmou-se, segundo Frigotto e Ciavatta (2003), ao concordarem com a análise de Sader (2002), de que [...] “foi o

¹³ Nas eleições em 2002, os sul-mato-grossenses confirmam a preferência por Lula¹³ do Partido dos Trabalhadores (PT), em relação ao candidato José Serra do Partido Social Democrático Brasileiro (PSDB). O candidato Lula (PT) ficou com 593.939 votos (55,14%) em relação ao candidato José Serra (PSDB) que ficou com 483.196 votos (44,86%), no segundo turno (BITTAR, 2009, p. 353).

fracasso do neoliberalismo tardio do governo de Cardoso que propiciou o favoritismo de Lula nas eleições de 2002” (FRIGOTTO; CIAVATTA, 2003, p. 121).

Não se pode ignorar que o Governo Lula da Silva, obteve de herança um país que passou por um longo período de regime militar (em que o crescimento do país ocorreu com alta dívida externa, alto índice inflacionário e politicamente ditatorial), em seguida um processo de democratização (com resgate aos direitos políticos individuais e direitos sociais com a promulgação de uma Constituição Federal “Cidadã”) e a implantação da política neoliberal com a Reforma do Estado por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de 1995, além da “[...] subordinação consentida aos organismos internacionais, tutores dos interesses do grande capital, e a adoção das políticas neoliberais veiculadas por eles, aumentaram no Brasil a desigualdade”. (FRIGOTTO; CIAVATTA, 2003, p. 120).

De acordo com Ferreira (2012, p. 82, p. 47), o Governo Lula da Silva “[...] buscou conciliar a herança recebida das reformas e a nova configuração do Estado brasileiro com uma inclinação mais determinada na condução política para minorar os efeitos sociais causados pela onda neoliberal”.

Lula da Silva conseguiu se reeleger¹⁴ “[...] com relativa facilidade para o mandato 2007-2010”. (LEITE JÚNIOR, 2009, p. 82). No segundo mandato de governo apresentou à sociedade brasileira, o Plano Plurianual (PPA 2008-2011), instituído pelo Decreto nº 6.601, de 10 de outubro de 2008, que dispõe sobre a gestão pública e seus programas. Segundo o documento,

Art. 1º A gestão do PPA, para o quadriênio 2008-2011, orientada para resultados, segundo os princípios de eficiência, eficácia e efetividade, compõe-se dos níveis estratégico e tático-operacional.

§ 1º O nível estratégico do PPA compreende os objetivos de governo e os objetivos setoriais.

§ 2º O nível tático-operacional do PPA compreende os programas e ações.

§ 3º Caberá ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão coordenar os processos de monitoramento, de avaliação e de revisão do PPA, bem como disponibilizar metodologia, orientação e apoio técnico para a sua gestão.

§ 4º O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão manterá atualizado, na Internet, as informações necessárias ao acompanhamento da gestão do PPA. (BRASIL, 2008a).

O governo federal comprometeu-se com o desenvolvimento por um Brasil no qual: o “[...] crescimento econômico não esteja dissociado da distribuição de renda e do equilíbrio

¹⁴ Lula obteve 48,61% dos votos válidos, contra 41,64% obtidos pelo candidato do PSDB, Geraldo Alkmin, 6,85% obtidos por Heloísa Helena, do PSOL e 2,64% obtidos por Cristovam Buarque, do PSB. E, no segundo turno Lula recebeu 60,83% dos votos contra 39,17% de Geraldo Alkmin. (LEITE JÚNIOR, 2009, p. 82).

ambiental; a educação de crianças, jovens e adultos, a promoção da inclusão social e a redução da desigualdade estejam no topo das prioridades nacionais” (BRASIL, 2008a, p. 11).

De acordo com o documento,

O ambiente macroeconômico estável oferece segurança à estratégia e foi consolidado por iniciativas orientadas para a responsabilidade monetária e fiscal e para redução da vulnerabilidade externa. A inflação segue sob controle, a política fiscal mantém a meta de superávit primário para o setor público consolidado em 3,8% do Produto Interno Bruto (PIB) ao ano, a expansão das exportações possibilita superávits expressivos na balança comercial e na balança de transações correntes. (BRASIL, 2008a, p.13).

O Plano Plurianual, para o segundo mandato desse governo, propõe a articulação das principais políticas públicas para o alcance dos objetivos de governo mantendo a continuidade quanto à estratégia de desenvolvimento em longo prazo, reforçando o conjunto de programas. Considerou como prioridades três eixos: a) Agenda Social; b) Programa de Aceleração do Crescimento (PAC); c) Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). (BRASIL, 2008a).

Ressalte-se que a Agenda Social é “[...] um conjunto de iniciativas prioritárias, com ênfase no fortalecimento da cidadania e dos direitos humanos, na cultura e na segurança pública. A prioridade é a parcela da sociedade mais vulnerável” (BRASIL, 2008a, p. 13).

A evolução nos indicadores de renda entre a população mais vulnerável verificada na última Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) e no crescimento com índices superiores à média nacional nas regiões menos desenvolvidas é o resultado agregado das políticas de valorização do salário mínimo, da integração crescente do trabalhador ao mercado de trabalho formal, do aumento gradativo da escolaridade média da população e das políticas de transferência de renda, em particular, o Benefício de Prestação Continuada (BPC) e o Programa Bolsa Família. A Agenda Social para o próximo período promoverá as alternativas de emancipação para as famílias beneficiárias do Programa Bolsa Família por meio da integração de políticas de acesso à educação, à energia, aos produtos bancários, ao trabalho e à renda, viabilizando a continuidade da redução da pobreza e da desigualdade. O Programa atendeu, no fim de 2006, 11 milhões de famílias, número correspondente ao universo de famílias com renda per capita até R\$ 120,00, segundo estimativas baseadas na PNAD 2004. Em agosto de 2007, o valor dos benefícios foi reajustado em 18,25% e, para 2008, serão incorporados adolescentes de 16 e 17 anos ao Programa. (BRASIL, 2008a, p.14).

De acordo com documento oficial, o governo federal organizou um planejamento estratégico para os próximos anos, compatibilizando os objetivos para alcançar o máximo de crescimento econômico-político possível, fortalecendo a cidadania. (BRASIL, 2007b).

Apresentou, para a sociedade, um plano de metas denominado: Programa de Aceleração do Crescimento, instituído pelo Decreto nº 6.025, de 22 de janeiro de 2007¹⁵.

O PAC consiste em:

Um conjunto de investimentos públicos em infraestrutura econômica e social nos setores de transportes, energia, recursos hídricos, saneamento e habitação, além de diversas medidas de incentivo ao desenvolvimento econômico, estímulos ao crédito e ao financiamento, melhoria do ambiente de investimento, desoneração tributária e medidas fiscais de longo prazo. As metas propostas pelo PAC envolvem expansão significativa do investimento público e, em decorrência, do investimento privado. A elevação do nível de investimento pelo setor público na resolução dos gargalos existentes na infraestrutura logística e energética, aliada à continuidade das políticas inclusivas – essenciais à expansão do mercado interno –, é fundamental para a expansão da capacidade produtiva nacional e elevação da produtividade sistêmica da economia. (BRASIL, 2007b, p.19).

Ao indicar ações em direção ao crescimento do país, o PAC [...] “contou com um orçamento de R\$ 504 bilhões, sendo R\$ 275 bilhões para a área de infraestrutura energética, R\$171 bilhões para a área de infraestrutura social e urbana e R\$ 58 bilhões para a infraestrutura logística” (LEITE JÚNIOR, 2009, p.83).

O documento afirma que [...] “As políticas públicas foram elaboradas para o atendimento dos jovens, crianças, mulheres, índios, negros e idosos, exercendo a democracia e a soberania” (BRASIL, 2007b, p. 31). O PAC incluiu, ainda, medidas voltadas para a sustentabilidade em longo prazo, com destaque para:

[...] o controle das despesas de pessoal para cada um dos Poderes da União; a criação de política de longo prazo de valorização do salário mínimo com regra de reajuste até 2011 e a instituição do Fórum Nacional da Previdência Social (FNPS). O PAC cria, ainda, medidas de aperfeiçoamento da gestão pública, incluindo melhoria da gestão previdenciária e de combate às fraudes; agilização do processo licitatório, promovendo alterações na Lei nº 8.666/1993; aperfeiçoamento da governança corporativa nas Estatais; extinção de empresas estatais federais em processo de liquidação Rede Ferroviária Federal S.A. (RFFSA) e Companhia de Navegação do São Francisco (FRANAVE) e regulamentação da previdência complementar do servidor público federal. (BRASIL, 2007b, p. 31).

Diante dos desafios da educação brasileira, o governo federal, argumentou sobre a necessidade de,

¹⁵“Art. 1º Fica instituído o Programa de Aceleração do Crescimento - PAC, constituído de medidas de estímulo ao investimento privado, ampliação dos investimentos públicos em infraestrutura e voltadas à melhoria da qualidade do gasto público e ao controle da expansão dos gastos correntes no âmbito da Administração Pública Federal”. (BRASIL, 2007b).

[...] romper o círculo vicioso, caracterizado pela realimentação contínua entre vulnerabilidade social e fracasso escolar, de modo a equalizar as condições de acesso e permanência, assim como elevar substancialmente a qualidade do ensino. (BRASIL, 2007b, p. 31).

Com o argumento de reduzir o fracasso escolar e resolver as questões de acesso e permanência na escola, visando à melhoria da qualidade da educação, a União, utilizou-se do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)¹⁶, de acordo com a Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998¹⁷, para realizar a captação de recursos financeiros centralizando-os, nos projetos educacionais, em caráter assistencial. Essa Instituição ganhou um grande destaque no Governo Lula da Silva, isto é, tornou-se o principal financiador da política educacional implantada pelo MEC. Dessa forma,

[...] o FNDE, tornou-se eminentemente a financiadora da execução de programas assistenciais direcionadas a livros, alimentação, transporte escolar e saúde na escola. A partir de então a autarquia possui um caráter assistencial, financiando programas e projetos, particularmente os que colaboram para a inclusão social e para o cumprimento dos objetivos da política nacional de educação. (AMORIM, 2011, p. 54).

Ainda, no âmbito da educação básica, o governo afirmava que:

[...] foi instituído o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais de Educação (FUNDEB), que prevê aporte adicional de R\$ 2 bilhões em 2007, R\$ 3 bilhões em 2008, R\$ 4,5 bilhões em 2009 e 10% do montante da contribuição dos Estados e Municípios a partir de 2010 aos sistemas públicos de ensino, com intuito de melhorar a qualidade da educação básica em geral, ampliar substancialmente o acesso à educação infantil e promover a progressiva universalização do ensino médio. Dessa forma, com o Fundo, serão atendidos 47 milhões de estudantes de creches, educação infantil, ensinos fundamental e médio, educação especial e de jovens e adultos. Além disso, foi lançado, em abril de 2007, o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), que consiste numa abrangente e articulada medida de política voltada à melhoria da qualidade da educação pública brasileira. (BRASIL, 2007b, p. 75).

De fato, o governo apresentou o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, por meio do Decreto 6.094 de 24 de abril de 2007 dispôs sobre sua implementação pela União Federal em “regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade,

¹⁶ O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), autarquia federal criada pela Lei nº 5.537, de 21 de novembro de 1968, e alterada pelo Decreto-Lei nº 872, de 15 de setembro de 1969, é responsável pela execução de políticas educacionais do Ministério da Educação (MEC). Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/fnde/institucional>>. Acesso em: 3 jul. 2013.

¹⁷ Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com>>_ Acesso em: 3 jul. 2013.

mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica” (BRASIL, 2007 a).

Em relação à intenção do MEC de inaugurar um novo regime de colaboração entre a União, Estados e Municípios buscando concertar a atuação dos entes federados sem ferir o pacto federativo, Amorim (2011, p, 45) assinala que, com esse intento, deve-se observar a “[...] questão da regulação e intervenção, porém sem fazer grandes alardes, uma vez que estados e municípios possuem certas autonomias previstas constitucionalmente” (AMORIM, 2011, p.45).

De acordo com o MEC, os objetivos do PDE visam alinhar-se “aos objetivos constitucionalmente determinados à República Federativa do Brasil”,

Esse alinhamento exige a construção da unidade dos sistemas educacionais como sistema nacional – o que pressupõe multiplicidade e não uniformidade. Em seguida, exige pensar etapas, modalidades e níveis educacionais não apenas na sua unidade, mas também a partir dos necessários enlances da educação com a ordenação do território e com o desenvolvimento econômico e social, única forma de garantir a todos e a cada um o direito de aprender até onde o permitam suas aptidões e vontade. (BRASIL, 2007d, p.6).

Nesse contexto é que o MEC apresentou as razões e princípios do Plano de Desenvolvimento da Educação, sustentado em seis pilares:

i) visão sistêmica da educação; ii) territorialidade; iii) desenvolvimento; iv) regime de colaboração; v) responsabilização; vi) mobilização social – que são desdobramentos consequentes de princípios e objetivos constitucionais, com a finalidade de expressar o enlace necessário entre educação, território e desenvolvimento, de um lado, e o enlace entre qualidade, equidade e potencialidade, de outro. O PDE busca de uma perspectiva sistêmica, dar consequência, em regime de colaboração, às normas gerais da educação na articulação com o desenvolvimento socioeconômico que se realiza no território, ordenado segundo a lógica do arranjo educativo – local regional ou nacional. Indo adiante, o PDE passa do conceito à ação. (BRASIL, 2007d, p.11).

Nos termos do documento, o governo federal buscou consolidar um plano executivo, ou seja, o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), com a apresentação de um instrumento articulador das ações, o Plano de Ações Articuladas (PAR), planejamento plurianual, voltado para a educação básica e seu financiamento articulado entre a União e os entes federados. Para tanto definiu quatro eixos norteadores: educação básica, educação superior, educação profissional e alfabetização, estabelecendo as seguintes prioridades:

a) Educação Básica, prioridades: - Financiamento (Salário Educação e o FUNDEB); - Avaliação e responsabilização – IDEB; - o Plano de Metas; - Planejamento e Gestão Educacional.

- b) Educação Superior, prioridades: - Reestruturação e expansão das Universidades Federais; - REUNI, PNAES; - Democratização do Acesso; - FIES; - Avaliação com Base na Regulação – SINAES.
- c) Educação Profissional e Tecnológica, prioridades: Educação Profissional e Educação Científica (IFET); - Normatização; - EJA Profissionalizante.
- d) Alfabetização, Educação Continuada e Diversidade. (BRASIL, 2007d, p. 17–41).

No âmbito da Educação Básica, foram definidas, também, ações como: a Olimpíada de Língua Portuguesa e a Olimpíada de Matemática; a universalização dos laboratórios de informática; a eletrificação das escolas públicas; o estabelecimento do Programa Caminho da Escola; ações de educação no campo; a reformulação do projeto Brasil Alfabetizado; o Programa Brasil Profissionalizado; a criação de vagas para o Ensino Médio Integral. (BRASIL, 2007 c)

As ações do PDE contemplaram também a educação profissional, com a criação de um Instituto Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, com unidades em todas as cidades-polo do país, a regulamentação da lei do estágio e a reintegração do Ensino Técnico ao Ensino Médio para jovens e adultos, visando à qualidade da educação. (BRASIL, 2007d). Assim, compreenderam a “[...] cobertura de todas as áreas de atuação do MEC, segmentadas por níveis e modalidades de ensino, incluindo medidas de apoio e infraestrutura” (SOUZA, 2010, p.49).

Saviani (2007) ao analisar a singularidade do PDE, fez uma analogia ao “Plano de Metas” de Juscelino Kubitschek, que foi constituído como um plano com 30 metas distribuídas em seis grupos com cinco metas ligadas ao desenvolvimento nacional. Sua análise iniciou pelo termo “plano”, atribuindo-lhe aspectos positivos e negativos. Em sentido negativo, para o autor, o PDE não é um Plano de Educação, mas, um programa de ação, com aproximadamente 30 ações sustentadas por seis pilares. Em termos positivos, o PDE “[...] não constava no Plano Nacional de Educação (PNE) e nenhum outro plano educacional anterior, mas que se apresentou com o objetivo de atacar o problema da qualidade da educação” (SAVIANI, 2007, p 1242).

Dessa forma, o programa obteve aprovação da população em sua implantação. Na análise de Saviani (2007), o aspecto que teria sido o principal responsável pela repercussão positiva refere-se à questão da qualidade do ensino:

[...] o PDE foi saudado como um plano que, finalmente, estaria disposto a enfrentar esse problema, focando prioritariamente os níveis de qualidade do ensino ministrado em todas as escolas de educação básica do país. Mas o ‘Plano’ se mostra bem mais ambicioso, agregando 28 ações que incidem sobre

os mais variados aspectos da educação em seus diversos níveis e modalidades. (SAVIANI, 2007, p.1232).

Não se pode esquecer que o PDE, como mostra o autor, assume plenamente, inclusive na denominação, a agenda do Movimento “Compromisso Todos pela Educação”, lançado em 6 de setembro de 2006 no Museu do Ipiranga em São Paulo¹⁸. Em seu lançamento definiu cinco metas, ou seja:

- 1) Todas as crianças e jovens de 4 a 17 anos deverão estar na escola;
- 2) Toda criança de 8 anos deverá saber ler e escrever;
- 3) Todo aluno deverá aprender o que é apropriado para sua série;
- 4) Todos os alunos deverão concluir o ensino fundamental e o médio;
- 5) O investimento necessário na educação básica deverá estar garantido e bem gerido. (SAVIANI, 2007, p.1244).

O PDE, conforme documento, foi criado para identificar experiências nas escolas e redes de ensino do país, de modo que as boas práticas pedagógicas pudessem ser traduzidas nas diretrizes que orientassem as ações do Plano de Metas (BRASIL, 2007d), conforme metas descritas abaixo, em consonância com as metas definidas pelo Movimento “Compromisso Todos pela Educação”:

[...] estabelecer como foco a aprendizagem; alfabetizar as crianças até, no máximo, os oito anos de idade; acompanhar cada aluno da rede individualmente; combater a repetência, por estudos de recuperação ou progressão parcial; combater a evasão; ampliar a jornada; fortalecer a inclusão educacional das pessoas com deficiência; promover a educação infantil; instituir programa de formação e implantar plano de carreira, cargos e salários para os profissionais da educação; valorizar o mérito do trabalhador da educação; fixar regras claras, considerados mérito e desempenho, para nomeação e exoneração de diretor de escola; promover a gestão participativa na rede de ensino; fomentar e apoiar os conselhos escolares etc. (BRASIL, 2007d, p. 23).

Nesse cenário, como observa Amorim (2011), o PDE por não ter sido instituído por Lei, mas, sim por Decreto, corre o risco de insucesso, apesar de que “[...] suas características empresariais fazem frente a sua defesa uma vez que o empresariado é grande influenciador das ações estatais, bem como dos instrumentos que regem o capital” (AMORIM, 2011, p. 42).

Souza (2010) adverte que ações do PDE voltadas para a educação básica como: formação de professores e profissionais da educação, piso salarial, infraestrutura, avaliações

¹⁸ “Esse movimento se constituiu, de fato, como um aglomerado de grupos empresariais com representantes e patrocínio de entidades como o Grupo Pão de Açúcar, Fundação Itaú-Social, Fundação Bradesco, Instituto Gerdau, Grupo Gerdau, Fundação Roberto Marinho, Fundação Educar- DPaschoal, Instituto Itaú Cultural, Faça Parte-Instituto Brasil Voluntário, Instituto Ayrton Senna, Cia. Suzano, Banco ABN-Real, Banco Santander, Instituto Ethos, entre outros”. (SAVIANI, 2007, p. 1243).

periódicas, transporte escolar, acesso às tecnologias, investimentos em creches e pré-escolas, bibliotecas, livros didáticos, entre outros programas de apoio, “[...] não caracterizam, portanto, objetivos novos, mas seguramente se constituem em tarefa árdua, especialmente frente aos péssimos resultados aferidos pelas avaliações em larga escala”. (SOUZA, 2010, p. 38).

A avaliação em larga escala mencionada pela autora refere-se a um programa de avaliação de longo alcance no Brasil, com abrangência nacional, desde a implementação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB). Acrescenta-se que:

[...] o SAEB, é composto por duas avaliações: a primeira, Avaliação Nacional da Educação Básica, (ANEB), cujos resultados são apresentados para cada Unidade da Federação, Região e para o Brasil; a segunda, Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC), que, nessa configuração, recebe o nome de Prova Brasil e oferece resultados por escola, município, Unidade da Federação e país que também são utilizados no cálculo do IDEB (ANTUNES, 2012, p. 47).

Assim, o Ministério da Educação (MEC), seguindo a lógica das avaliações em larga escala, criou, por meio do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Nacionais “Anísio Teixeira”, em 2007 o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Nas palavras de Saviani (2007, p. 1234):

[...] O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) foi criado pelo MEC para avaliar o nível de aprendizagem dos alunos. Tomando como parâmetros o rendimento dos alunos (pontuação em exames padronizados obtida no final das 4ª e 8ª séries do ensino fundamental e 3ª do ensino médio) nas disciplinas Língua Portuguesa e Matemática e os indicadores de fluxo (taxas de promoção, repetência e evasão escolar), construiu-se uma escala de 0 a 10. Aplicado esse instrumento aos alunos em 2005, chegou-se ao índice médio de 3,8. À luz dessa constatação, foram estabelecidas metas progressivas de melhoria desse índice, prevendo-se atingir, em 2022, a média de 6,0, índice obtido pelos países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

De acordo com o governo, o IDEB foi criado para medir a qualidade de cada escola e de cada rede de ensino. O indicador é calculado com base no desempenho do estudante em avaliações do INEP e em taxas de aprovação (BRASIL, 2007d).

Com a definição do IDEB¹⁹ foram mensurados os resultados da avaliação da educação básica no Brasil, [...] “no caso de Mato Grosso do Sul, a média ficou abaixo dos

¹⁹O IDEB é um indicador que combina os dados de fluxo escolar, especificamente, as taxas de aprovação – obtidas do Censo da Educação Básica - com os dados de desempenho escolar –, da Prova Brasil e do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB). O IDEB é calculado para cada uma das etapas de ensino e está definido entre valores de 0 a 10. Disponível em: <http://gestao2010.mec.gov.br/o_que_foi_feito/program_81.php>. Acesso em: 20 mar. 2013.

números nacionais relativos ao rendimento escolar e a média de desempenho dos alunos (aprovação, reprovação e abandono)” (BITTAR, 2009, p. 400).

Tabela 2 - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (2007)

Discriminação	Brasil	Mato Grosso do Sul
Anos Iniciais do Ensino Fundamental (2007)	4,2	4,0
Anos Finais do Ensino Fundamental	3,8	3,5
Ensino Médio	3,5	3,4

Fonte: BITTAR (2009, p. 400).

Segundo Bittar (2009), com os números, em uma escala de 1 a 10,

A média brasileira está abaixo de 4 quando dos países desenvolvidos situa-se em 6 (1ª a 4ª séries). Já a média de Mato Grosso do Sul é de 3,3, o que o coloca em 9º lugar no *ranking* nacional, ficando atrás de Minas Gerais, Santa Catarina, Espírito Santo, Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Distrito Federal e Roraima revelando um nível muito ruim de ensino, o que, portanto constitui um aspecto frustrante, pois constatamos que a educação não foi considerada como política pública essencial para a construção de Mato Grosso do Sul. (BITTAR, 2009, p. 400).

Com base nos resultados apresentados pela pesquisa do INEP, a autora mostra “[...] que no âmbito do Brasil, o Estado de MS encontra-se com resultados abaixo do esperado pelas médias almejadas para o país, porque a educação não tem sido priorizada como política pública” (BITTAR, 2009, p. 400).

O Plano de Metas, conforme o governo federal, substitui os convênios anteriores, com a implantação do Plano de Ações Articuladas (PAR)²⁰. Esclarece que esse plano de ações foi estrategicamente formulado pelo MEC como instrumento de apoio técnico à gestão municipal e estadual do ensino para todo o país. O PAR foi apresentado como solução para o maior impeditivo do desenvolvimento do regime de colaboração: a descontinuidade das ações (BRASIL, 2007d).

2.2 Plano de Ações Articuladas (PAR) no âmbito do PDE

O Decreto nº 6.094 de 24 de abril de 2007 oficializou o Plano de Desenvolvimento da Educação, como política pública instituindo o Plano de Ações Articuladas (PAR), como

²⁰ A Resolução nº 029 de 20 de junho de 2007, do Conselho Deliberativo do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) estabeleceu os critérios, os parâmetros e os procedimentos para a operacionalização da assistência financeira suplementar a projetos educacionais, no âmbito do Compromisso. Após essa resolução, mais duas foram instituídas alterando-a, primeiro a Resolução nº 047, de 20 de setembro de 2007 e, depois, a Resolução nº 46, de 31 de outubro de 2008.

instrumento de planejamento estratégico para ser elaborado por todos os entes federados. Conforme o art. 9º,

[...] O PAR é o conjunto articulado de ações, apoiado técnica ou financeiramente pelo Ministério da Educação, que visa o cumprimento das metas do Compromisso e a observância das suas diretrizes.

§ 1º O Ministério da Educação enviará ao ente selecionado na forma do art. 8º § 2º, observado o art. 10, § 1º, equipe técnica que prestará assistência na elaboração do diagnóstico da educação básica do sistema local.

§ 2º A partir do diagnóstico, o ente elaborará o PAR, com auxílio da equipe técnica, que identificará as medidas mais apropriadas para a gestão do sistema, com vista à melhoria da qualidade da educação básica, observado o disposto no art. 8º, §§ 3º e 4º. (BRASIL, 2007d).

Com a oficialização do plano por meio do Decreto, o MEC disponibilizou orientações pelo documento, chamado de “Instrumento de Campo”, para a elaboração do PAR.

Assim os entes federados precisavam cumprir inicialmente duas etapas, na primeira os municípios e os estados, deveriam formar uma comissão técnica local constituída por dirigentes municipais e/ou estaduais da educação, técnicos das secretarias de educação, representantes dos diretores escolares, representantes dos docentes da zona urbana e rural, coordenadores e supervisores escolares, representantes do quadro técnico – administrativo das escolas, representantes dos Conselhos Escolares e representantes dos Conselhos de Educação.

Os entes federados deveriam aderir ao “Compromisso”, com a celebração de um Termo de Cooperação para a elaboração do PAR e com base nesse Termo, a referida comissão técnica local, iniciaria a segunda etapa, que consistia no diagnóstico, *in loco*, caracterizando as condições reais do sistema educacional das redes municipais e estaduais de ensino. Esse trabalho foi denominado de Levantamento Situacional da Educação (LSE) e conforme as orientações do Instrumento de Campo,

[...] o município deve realizar um diagnóstico da realidade educacional local e, em face deste e dos eixos de intervenção indicados pelo Compromisso, formular seu Plano de Ações Articuladas. O MEC enviará a cada município priorizado uma equipe técnica que irá assessorar e identificará as medidas mais apropriadas para a gestão do sistema. (BRASIL, 2008, p. 789).

Após a realização desse diagnóstico o gestor da educação e a comissão técnica passariam a responder os formulários que são registrados eletronicamente, pelo Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Ministério da Educação (SIMEC)²¹. Os entes federados receberam, também, um Guia Prático de Ações, contendo todos os programas

²¹Disponível em: <<http://simec.mec.gov>>. Acesso em: 4 dez. 2011.

e ações do MEC que são disponibilizados na medida da caracterização das demandas, que deve ser, por sua vez, elaborado coletivamente (comitê local), gerando o planejamento das ações e subações, com seus respectivos cronogramas de execução e com a definição de seus responsáveis, compreendendo quatro dimensões, que são: a) Gestão Educacional; b) Formação de Professores e dos Profissionais de Serviço e Apoio Escolar; c) Práticas Pedagógicas e Avaliação; d) Infraestrutura e Recursos Pedagógicos.

Para o preenchimento desses formulários no SIMEC, o MEC pré-definiu um sistema de pontuação para se elaborar as ações e subações no PAR. Esses critérios de pontuação variam de 1 (um) até 4 (quatro). A função desses critérios era determinar os pontos mais críticos da educação local que requeriam o apoio técnico e financeiro do MEC e também os pontos satisfatórios e positivos, em que o ente federado poderia resolver autonomamente suas dificuldades, como segue:

Critério de pontuação 4 - A descrição aponta para uma situação positiva, ou seja, para este indicador não serão necessárias ações imediatas.

Critério de pontuação 3 - A descrição aponta uma situação satisfatória, com mais aspectos positivos do que negativos, ou seja, são desenvolvidas, parcialmente, ações que favorecem o desempenho do indicador.

Critério de pontuação 2 - A descrição aponta para uma situação insuficiente, com mais aspectos negativos do que positivos; serão necessárias ações imediatas a estas, poderão contar com o apoio técnico e ou financeiro do MEC.

Critério de pontuação 1 - A descrição aponta para uma situação crítica, de forma que não existem aspectos positivos, apenas negativos ou inexistentes. Serão necessárias ações imediatas e estas poderão contar com o apoio técnico e ou financeiro do MEC. (BRASIL, 2008b, p. 9-10).

As medidas necessárias para a melhoria da educação básica local, só seriam realizadas com apoio técnico ou financeiro do MEC, quando os indicadores recebessem pontuação um ou dois, pois são considerados como insatisfatórios ou inexistentes.

Ainda o manual explicativo denominado Instrumento de Campo, afirma que:

[...] os critérios e indicadores não devem ser entendidos como inflexíveis; qualquer objeto educacional em avaliação existe num mundo de juízos de valor muitas vezes conflitantes, o que exige dos avaliadores uma análise equilibrada, sensata e voltada para o reconhecimento da realidade local. As informações qualitativas e quantitativas levantadas durante o processo deverão fornecer elementos para caracterizar o nível de atendimento aos indicadores de qualidade que, em conjunto, integram cada dimensão. (BRASIL, 2008b, p. 10).

Assim, o manual orienta a sistematização do diagnóstico educacional local, bem como induz às reflexões críticas dos participantes das equipes locais. O documento

Instrumento de Campo indica as orientações para a elaboração do PAR, previamente direcionadas pelos próprios critérios de pontuação, que já vieram determinados pelo MEC.

Segundo o Instrumento de Campo, esses critérios poderiam ser devidamente justificados quando necessário pela equipe local, definindo-se uma demanda em potencial. Na impossibilidade de justificar alguma informação ou pelo entendimento de que a descrição dos critérios dos indicadores não refletisse a realidade local, indicava-se, então, a atribuição da condição “não se aplica” (NSA).

Para a elaboração do PAR, o mencionado Instrumento esclarece que:

- a) **Dimensões:** são agrupamentos de grandes traços ou características referentes aos aspectos de uma instituição ou de um sistema, sobre os quais se emite juízo de valor e que, em seu conjunto, expressam a totalidade da realidade local.
- b) **Áreas:** é o conjunto de características comuns usadas para agrupar, com coerência lógica, os indicadores. Entretanto, não são objetos de avaliação e pontuação.
- c) **Indicadores:** representam algum aspecto ou característica da realidade que se pretende avaliar. Expressam algum aspecto da realidade a ser observada, medida, qualificada e analisada. Neste Instrumento, os indicadores foram construídos a partir das diretrizes estabelecidas no Decreto 6.094 de 24 de abril de 2007. Indicadores aos quais é atribuída a condição NSA (não se aplica): representam os indicadores em que não há possibilidade de registro ou pela falta de informação ou pelo entendimento conjunto de que a descrição dos critérios do indicador não reflete a realidade local.
- d) **Crítérios:** são os padrões que servem de base para comparação, julgamento ou apreciação de um indicador. (BRASIL, 2008b, p.9).

O governo federal instituiu também as responsabilidades dos entes federados, conforme o art. 5^a do Decreto 6.094/2007²², pelo padrão da oferta educativa, mediante convênios que objetivam o repasse de recursos financeiros.

Segundo Adrião e Garcia (2008) tal procedimento de responsabilização dos entes federados sobre a oferta do ensino foi vinculado por meio de convênios, que são pactuados entre o governo federal e as Secretarias de Estado de Educação, mediante as ações pertinentes ao PAR.

Conforme o Decreto 6.094/2007, nos seguintes artigos:

Art. 10. O PAR será base para termo de convênio ou de cooperação, firmado entre o Ministério da Educação e o ente apoiado.

Art. 11. O monitoramento da execução do convênio ou termo de cooperação e do cumprimento das obrigações educacionais fixadas no PAR será feito com base em relatórios ou, quando necessário, visitas da equipe técnica.

²²Art. 5º A adesão voluntária de cada ente federativo ao Compromisso implica a assunção da responsabilidade de promover a melhoria da qualidade da educação básica em sua esfera de competência, expressa pelo cumprimento de meta de evolução do IDEB, observando diretrizes relacionadas no art. 2º.” (BRASIL, 2007a).

Art. 12. As despesas decorrentes deste Decreto correrão à conta das dotações orçamentárias anualmente consignadas ao Ministério da Educação. (BRASIL, 2007a).

Ao analisarem a implantação do PAR nos municípios brasileiros, Adrião e Camargo (2008) verificaram a indicação da falta de condições objetivas para a autorregulação manifestada pelos municípios brasileiros. Em suas palavras,

[...] transparece a dúvida no âmbito do governo federal sobre a capacidade dos municípios brasileiros de responder às demandas educativas decorrentes da ampliação de suas responsabilidades com parte do ensino fundamental, nas modalidades regulares e supletivas, e pela totalidade da educação infantil. Em contrapartida, o acompanhamento das ações pelo governo federal induz à responsabilização de gestores locais e, no limite, das próprias unidades escolares, pelo sucesso das ações e melhoria da escola pública, tendo em vista o efeito cascata que a lógica pressupõe. (ADRIÃO; CAMARGO, 2008, p.791. Grifo nosso).

Entende-se que a questão da falta de condições, para a realização da “autorregulação” pelos municípios, analisada pelos autores, ocorre em função das desigualdades regionais e que, portanto, apresentam dificuldades na implementação das ações constantes no PAR, que são vinculadas ao cumprimento de metas para recebimento dos recursos federais. Esse processo está determinado no PAR, inclusive com o sistema de monitoramento. (ADRIÃO; CAMARGO, 2008).

O monitoramento do PAR foi pré-estabelecido pelo MEC como um instrumento estratégico de organização, acompanhamento, avaliação das metas realizadas, das ações executadas, inclusive com objetivo de traçar novas estratégias cuja responsabilidade é do Comitê local, responsável pela coordenação do PAR no âmbito local.

Assim, o governo federal definiu que a adesão ao Plano de Metas pelos gestores locais seria facultativa, porém, uma exigência para os governos subnacionais receberem assistência técnica e recursos financeiros da União. Portanto, [...] “cientes deste fato, os 27 estados e 5.563 municípios brasileiros, aderiram ao Plano de Metas do PDE. Destaque é dado ao PAR como instrumento de planejamento e ao Desenvolvimento da Escola – PDE - Escola, voltado à gestão” (AMORIM, 2011, p. 37-38).

Camini (2009, p. 257) esclarece que a “[...] forma de adesão proposta pelo governo pode caracterizar-se como uma forma de democracia induzida ou consentida”. Em suas palavras,

Essa estratégia de ação do MEC, propondo a adesão e o envolvimento dos municípios e estados a uma política nacional baseada em diretrizes já estabelecidas, pode caracterizar-se como uma forma de democracia induzida

ou consentida. Nesse caso, o órgão gestor central responsável formula a política a ser assumida e implementada em colaboração com as demais instâncias, propondo inclusive a forma de organização (equipe local, Comitê Gestor), apresentando através do Instrumento do PAR um rol de ações que podem ser escolhidas para execução, contando, para isso, com oferta de assistência técnica e financeira. (CAMINI, 2009, p. 257).

Portanto, ainda segundo a autora, essa forma de ação do órgão central pode ser compreendida, em certa medida, como ingerência, nesse caso, da União, sob a [...] “forma de delegação, descentralização ou auxílio, uma relação que implica certa passividade e adesão aos demais entes regionais”. Acresce-se as estas, outra característica como “[...] permeabilidade, que envolve práticas e procedimentos político-administrativos que permitem e favorecem a penetração das intenções e ações de umas instâncias sobre as outras” (CAMINI, 2009, p. 257).

A seguir, apresentar-se-á como ocorreu o processo de elaboração e implantação do PAR na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul.

2.3 Elaboração e Implantação do PAR na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul

A elaboração e implantação do Plano de Ações Articuladas na Rede Estadual de Ensino no Estado de Mato Grosso do Sul ocorreu a partir do ano de 2007, exatamente no primeiro mandato do governador André Puccinelli²³.

Em outubro de 2006, ao ser eleito governador, assumiu o compromisso com o desenvolvimento do Estado de Mato Grosso do Sul. Para isso, estabeleceu metas apresentadas no Plano de Governo, incluindo um pacote de obras voltadas para a modernização da infraestrutura, da logística e do setor habitacional, garantindo condições de crescimento econômico e atraindo grandes investimentos produtivos dos diversos setores privados (MATO GROSSO DO SUL, 2008b).

Ao tomar posse, em 2007 para seu primeiro mandato, o governador André Puccinelli enfatizou que:

Já no primeiro dia de trabalho, deparamo-nos com questões que requeriam ações urgentes como: o saneamento das contas públicas que operavam com um *déficit* mensal superior a 30 milhões de reais; o pagamento dos salários relativos ao mês de dezembro/2006 dos servidores estaduais, da parcela da dívida fundada referente ao mês de dezembro/2006 e das transferências do

²³ Bittar (2009) mostra que André Puccinelli venceu as eleições, no primeiro turno, com 61,3% dos votos, enquanto Delcídio do Amaral (PT) obteve 38,04%. No total de 78 municípios, André Puccinelli venceu em 71.

ICMS para os Municípios, relativas à arrecadação da substituição tributária do mês de dezembro/2006, para os quais - entre outros compromissos - não foram provisionados os respectivos recursos financeiros em obediência à Lei de Responsabilidade Fiscal; e o esforço imediato para a superação da crise do setor agropecuário, provocado, principalmente, por problemas sanitários ocorridos em 2005 na região da fronteira. Todas essas situações foram enfrentadas e superadas, inclusive a recuperação, pelo Estado, da sua condição de área livre de febre aftosa com vacinação. (MATO GROSSO DO SUL, 2008b, p. 3).

Em Mensagem à Assembleia Legislativa, em forma de relatório (prestação de contas), o governo estadual apresentou as ações realizadas no período de 2007-2010, em relação à educação, integralizadas no PAR. Expõe que:

[...] foram construídas 11 escolas indígenas, quatro grandes escolas estaduais nos municípios e três Centros de Educação Profissional. Um total de 291 escolas ampliadas, reformadas, ganhando quadras cobertas, bibliotecas e, salas de tecnologia. Investiu na valorização profissional e na formação continuada de professores que trabalham nas escolas da rede estadual. (MATO GROSSO DO SUL, 2011, p. vi).

Essas ações, conforme Mensagem, foram realizadas por convênios pactuados com o MEC/FNDE, como é o caso das obras do PAC, do PDE e resultantes da elaboração do PAR.

Para obtenção de informações sobre a elaboração do PAR em MS, em entrevista questionou-se: - Como foi à apresentação do Plano de Ações Articuladas (PAR) no Estado de Mato Grosso do Sul? A Técnica A, explicou que,

[...] em setembro/2007, as Técnicas do MEC vieram para o Estado/MS e fizeram o treinamento - autoexplicativo com os técnicos da Educação da SED/MS, que também fizeram parte da elaboração do diagnóstico e do documento do PAR. Eles foram escolhidos de acordo com suas áreas de atuação. (administração, pedagogia, planejamento). Então, **o MEC implantou e a SED/MS fez adesão ao PAR. Pois era uma condição para o recebimento dos recursos financeiros para o Estado.** (TÉCNICO A, 24/10/2012. Grifo nosso).

Como afirma a entrevistada, os entes federados não tinham muita opção, ou seja, estavam sendo induzidos, por meio do instrumento legal, a realizar a adesão ao PAR com o objetivo de não serem excluídos do auxílio financeiro da União. Em outros termos, “[...] Os recursos financeiros direcionados aos entes federados por parte da União estão condicionados ao cumprimento de Metas e das exigências constantes nos convênios”. (ADRIÃO; GARCIA, 2008, p. 790). Questionou-se ainda: - “Como se deu a elaboração do PAR, no Estado de Mato Grosso do Sul?” A Conselheira B relatou,

[...] Bem, no início foi quando o PAR foi apresentado na Secretaria do Estado/MS e a Secretária nos chamou para ler o documento do PAR estavam

totalmente direcionadas para a rede municipal, as perguntas não estavam direcionadas para a realidade da rede estadual e aí houve toda uma articulação com os outros Estados. O Ministério da Educação solicitou a Secretária de Estado de Educação/MS que permanecesse em Brasília, com uma técnica do MEC, para ajudar na construção de um questionário voltado para a realidade da rede estadual de ensino. Eu acompanhei a primeira reunião, em Brasília. **Nós tentamos adequar este questionário, mas não foi tão adequado assim, porque as discussões foram muito rápidas, se não os Estados perderiam recursos, porque havia prazo para isso. Aí nós retornamos para o Estado/MS, e iniciamos as discussões.** (CONSELHEIRA B, 29/10/2012. Grifo nosso).

Pelas palavras da entrevistada evidenciam-se diferenças nas orientações do MEC aos municípios para a elaboração do PAR, em relação aos estados. A afirmação da entrevistada vem ao encontro das análises de Camini (2009) ao mostrar que para a elaboração do PAR dos estados, o MEC disponibilizou um novo guia, assim, “[...] dando abertura para introdução de novas ações, subações e programas, diversos daqueles sugeridos, permitindo inclusive demandar apoio financeiro em ações que não estavam previstas nas orientações dos Planos Municipais”. A autora ressalta que essa abertura e liberação, para que os estados incluíssem livremente no PAR, ações e subações,

[...] pode ser resultado de forte pressão exercida pelos governos e também entendida como tratamento diferenciado, uma vez que os municípios (em especial os mais fracos na cadeia do IDEB) tiveram sua autonomia limitada na apresentação de demandas de assistência técnica e financeira do MEC no referido Plano. (CAMINI, 2009, P. 157-158).

Diante disso, percebe-se que o MEC não atendeu os entes federados da mesma forma, isto é, priorizou, inicialmente, os municípios com baixo IDEB, estendendo, depois para os outros municípios. Além disso, relacionou-se de forma diferenciada com os entes federados (estados e municípios).

A Técnica B enfatiza ainda que,

O PAR já tinha todos os encaminhamentos, com todos e para todos os segmentos. Pegamos esse questionário adaptado, e a Secretária chamou representantes do: Conselho Estadual de Educação, Diretores de Escolas, Secretários Municipais para participarem e nós começamos a aplicar uns questionários que eram direcionados para os funcionários de escola, para a Secretaria, E nesse processo inicial, vieram duas técnicas do Ministério da Educação que trabalharam com a gente e nos ajudaram com nossas dúvidas. Eu brinco muitas vezes, que elas sabiam tanto quanto a gente. Porque também para elas, tudo era muito novo. (CONSELHEIRA B, 29/10/2012).

A entrevistada destaca a capacidade técnica da equipe, no caso, de integrar uma Secretaria de Estado de Educação. No entanto, Ferreira (2012) em suas análises sobre a

elaboração do PAR, em municípios brasileiros, também observou as limitações estruturais em sua execução. Segundo a autora,

[...] muitas equipes do sistema municipal da educação, convocadas para elaborar o PAR, apresentaram dificuldades no diagnóstico de seus problemas, levando a perceber que a complexidade e abrangência das questões educacionais, dispostas no instrumento do PAR, dificultaram a identificação dos problemas. Geralmente, a divisão do trabalho presente no sistema e na escola fragmenta a formulação e a execução das ações planejadas. Ao mesmo tempo, as informações sobre o PAR ficam centradas na figura do Dirigente da Secretaria de Educação, e a equipe local somente toma conhecimento sobre a política no momento de sua execução. (FERREIRA, 2012, p. 57).

Essa afirmação confirma a análise de Camini (2009) de que, diferentemente dos municípios, os estados brasileiros tiveram maior autonomia na elaboração do seu Plano,

[...] resultado do processo de reivindicação e negociação ocorrida pelos Governos, em especial pelos Secretários de Estado, através do CONSED, já que os mesmos reclamavam da intervenção direta do MEC nos municípios sem articulação com as Secretarias de Estado de Educação. A superação ocorreu, tendo inclusive casos de estados, em que as redes públicas municipais foram incluídas no PAR desses estados, construindo assim um trabalho de planejamento integrado entre redes públicas municipais e estaduais – trabalho esse articulado com a participação da UNIDIME. (CAMINI, 2009, p. 187).

Assim, o Estado de MS teve liberdade para composição de sua equipe local, assim como para formulação das ações e subações no PAR. O procedimento seguinte, era a entrega do documento para o MEC. Questionou-se, então, sobre a metodologia de elaboração do PAR.

A entrevistada do CEE/MS limitou-se a responder: [...] “como fizemos tudo junto, diagnóstico e elaboração do PAR, Mato Grosso do Sul foi o primeiro estado a apresentar o documento para aprovação em Brasília” (CONSELHEIRA B, 29/10/2012).

Em seguida, como mostra Camini (2009, p. 189), em cumprimento à Resolução 047/2007, o MEC “[...] analisou as demandas do PAR (ações e subações), para emissão de pareceres técnicos, tendo em vista a geração de termos de cooperação técnica” (CAMINI, 2009, p. 189).

Mato Grosso do Sul por meio da SED/MS, formalizou o termo de cooperação técnica para a realização de ações integradas no PAR, por intermédio do Ministério da Educação e do Fundo de Desenvolvimento da Educação (FNDE), objetivando o acesso aos recursos financeiros, conforme Resolução FNDE/MEC nº 029/2007.

Dessa forma, a partir de 2007, com base na Resolução FNDE/MEC nº 029/2007, “[...] a assistência financeira foi implementada por meio dos programas e ações educacionais a cargo das Secretarias – fim e/ou do FNDE”. (CAMINI, 2009, p. 175).

Ao se perguntar: - “Como se deu a apresentação do Termo de Cooperação celebrado entre o FNDE e o Estado?” A Técnica A relata que as ações do governo estadual para a “[...] área da educação estão contempladas no PAR, desde o momento em que o governador assinou juntamente com o Ministro da Educação, o Termo de Cooperação se comprometendo com a melhoria da qualidade da educação” (TÉCNICA A, 24/10/2012).

O MEC estabeleceu o Termo de Cooperação com os entes federados, tendo em vista a qualidade da educação e todos os programas, até então conveniados entre a União e os entes federados, ficaram atrelados ao PAR, conforme relata a Técnica A,

Pela primeira vez, o MEC, tinha um planejamento que os Estados se propunham a fazer. Obvio que foi um exercício para que todos na SED/MS conhecessem as demandas pedagógicas, planejamento para a rede física porque tinham investimentos nas escolas. (TÉCNICA A, 24/10/2012).

Na sequência, apresentou-se aos entrevistados a seguinte questão: - “Como foram priorizadas as demandas/ações dessa (s) dimensão (ões) no documento do PAR?” As entrevistadas afirmaram que:

O MEC sempre definiu como eram as demandas, isto é, já eram predeterminadas (técnicas ou financeiras). O Estado/MS organizou-as no PAR, pela incidência das pontuações mais baixas (TÉCNICA A, 24/10/2012) [...].

Essas pontuações variavam de 1 (um) a 4 (quatro), tabulamos direitinho e depois verificava-se quais eram as forças, quais eram as fraquezas que a Rede ou a Secretaria tinha, e então, elaboramos o PAR. (CONSELHEIRA B, 29/10/2012).

Percebeu-se que o Ministério da Educação utilizou uma “sistematização induzida”, ao definir, previamente, os indicadores, critérios e pontuação, conforme consta no Instrumento de Campo (BRASIL, 2008), desde a realização do diagnóstico educacional, até a elaboração das ações e demandas no PAR.

No entanto, a entrevistada enfatizou que “[...] foi um exercício para que todos da SED/MS conhecessem as demandas pedagógicas” (TÉCNICA A, 24/10/2012). Assim, utilizando a análise de Amorim (2011), pode-se afirmar que a própria estrutura do PAR promoveu o diagnóstico local da educação identificando minuciosamente as questões mais urgentes que precisavam ser trabalhadas visando estratégias para o cumprimento de metas, com elaboração de calendário para cumprimento de prazos.

Em relação aos estudos ou formação para a elaboração do PAR no estado, a Conselheira B respondeu que,

Houve estudos, entre a equipe da SED/MS e as técnicas do MEC. Na verdade como o Estado/MS foi o piloto, houve assim menos estudo para quem veio depois. O procedimento baseou-se mais em cima de discussões com os técnicos que vieram para cá (MEC), então na verdade nós fizemos uma formação em serviço e assim fomos aprendendo a fazer o PAR. E daquilo que nós vimos, o Ministério foi fazendo as correções, os ajustes, aparando arestas e quando chegou aos demais estados, já estavam mais tranquilos. (CONSELHEIRA B, 29/10/2012).

Ao responder sobre a formação do comitê local para a elaboração do PAR, a mesma Conselheira relatou que,

A equipe local, ou comitê local para o diagnóstico eram os próprios técnicos da Secretaria de Estado de Educação/MS que faziam parte da equipe, no caso, eu representei o Conselho Estadual de Educação/MS, tinha representantes da Universidade Federal de MS, representantes dos diretores escolares, representantes da Secretaria (técnicos em educação). E aí foi disponibilizado um questionário, que foi passado para os funcionários e diversos segmentos. Este questionário deu origem ao diagnóstico. Depois de todos os levantamentos chega-se ao plano de ação, onde têm os objetivos, as metas, os líderes de metas, as ações e os livros de ações. (CONSELHEIRA B, 29/10/2012).

Segundo a Conselheira B, aos poucos, a equipe não encontrou mais dificuldades para elaborar o PAR, pois todos os processos estão informatizados. Em suas palavras,

[...] O PAR tem todo um sistema, então, é bem rápida a sua elaboração, isto é, para os documentos que são elaborados, hoje. Nós já temos *know-how*, passamos por muita coisa, por planos e etapas, agora é mais fácil. Nós ficávamos na Secretaria até às dez horas da noite, no início, para elaborar o PAR. **É um instrumento bom para quem é acostumado a trabalhar com planejamento, nós conseguimos incorporar.** (CONSELHEIRA B, 29/10/2012. Grifo nosso).

A afirmação da entrevistada indica que a Secretaria de Estado de Educação (SED/MS) utilizava o planejamento na definição de ações e atividades referentes à educação básica, na Rede Estadual de Ensino, e por isso, incorporou, com mais facilidade, essa forma de organização do trabalho.

Amorim (2011), explica sobre a importância do planejamento, enfatizando que o mesmo:

[...] é algo que ocorre todos os dias, é uma atividade necessária para se evitar improvisos e estabelecer caminhos que possam nortear as ações educacionais; e ainda é um processo de tomada de decisões cotidianas e de reflexão sobre onde, quando, como e porque fazer a educação. O planejamento educacional reflete às políticas dessa área e por isso é necessário que ele seja participativo, tornando esse reflexo o mais

contextualizado possível. A integração de todos nas tomadas de decisões é fundamental para a solução de vários problemas pelos quais a educação vem passando (AMORIM, 2011, p. 36).

Ao responder a mesma questão, o representante da FETEMS relatou que o “[...] Deputado Antônio Carlos Biffi, que é ligado ao movimento sindical, realizou um seminário na sede e, no interior, para que os prefeitos atentassem ao período certo de apresentar os projetos do PAR no SIMEC” (PRESIDENTE DA FETEMS, 31/10/2012). Afirmou, ainda, que “[...] hoje em dia é necessário ter projetos para receber verbas da União. Precisar ter técnica para elaborar os projetos para o PAR” (PRESIDENTE DA FETEMS, 31/10/2012). Assim, em seu entendimento, a melhoria que esse planejamento, no caso o PAR, trouxe para a Rede Estadual de Ensino, a partir de 2007, refere-se, principalmente, ao transporte escolar.

Até lembro que um dos pontos de gargalo no interior é o transporte escolar. Nesta plenária de apresentação do PAR, por exemplo, acabou que o deputado Biffi apresentou alguns projetos, conseguindo, por exemplo, a aquisição de vários ônibus escolares para as prefeituras a custo zero, por meio do Programa do MEC. Se não fosse a participação assim, não teria nada. A FETEMS atua hoje, com 32 municípios, onde há sindicatos. Nós temos orientado nosso pessoal que para participar do governo e da SED/MS, atualmente precisam elaborar seus projetos, porque se não tiverem assegurados pelo PAR, não receberão verbas financeiras. Os municípios nossos, não vivem somente de receita própria. (PRESIDENTE DA FETEMS, 31/10/2012).

Em mensagem o governo estadual informou que por intermédio da SED/MS, utilizou os recursos provenientes da União, pelo FNDE, vinculado ao PAR para realizar o investimento em torno de 20 milhões de reais, abrangendo os 78 municípios, beneficiando 365 escolas. Também pôde realizar o pagamento da dívida – transporte escolar 2005/2006 referente a 62 municípios, com custo de investimento em torno de 4 milhões de reais (MATO GROSSO DO SUL, 2011, p. 89).

Questionou-se ainda em entrevista: - “Quais eram as principais mudanças e melhorias que o PAR trouxe à Rede Estadual de Ensino?” A Técnica A respondeu que seriam,

[...] **mais recursos, porque o Estado não tinha muitos recursos para financiar a educação.** Possibilidades de investimentos em infraestrutura, equipamentos, mobiliários, insumos básicos, material didático para programar o projeto Além das Palavras. Possibilidade de construir as escolas indígenas, com a formação de professores indígenas. Formação continuada para a Educação Especial. Foi possível porque foi sistemático, por mais de um ano, então conseguimos iniciar, continuar e finalizar. Para a SED existia uma contrapartida, pode-se utilizar recursos próprios e isso possibilitou uma visão da educação para outros investimentos. (TÉCNICO A, 24/10/2012. Grifo nosso).

A Conselheira B relatou em concordância com a Técnica A,

[...] **a relevância é a verba financeira**, como diz a Secretária de Estado de Educação, ‘boi que pode mais, bebe água limpa. Isso porque o estado foi o primeiro a chegar’. Na verdade a questão é dinheiro, e o apoio técnico do Ministério é bom para a Secretaria. A questão financeira, sem dúvida é mais importante, para conseguir executar as ações, se não tivesse esse apoio financeiro do governo federal, através do PAR, nada aconteceria. (CONSELHEIRA B, 29/10/2012. Grifo nosso).

As apreciações das entrevistadas levam à reflexão sobre a política de financiamento implantada com o PAR, cujos recursos financeiros foram disponibilizados, pela União, sistematicamente. Não se pode ignorar a função de suplência da União, conforme texto da Constituição Federal de 1988 que dispõe sobre a obrigatoriedade e gratuidade da educação básica, isso significa que a União tem obrigação para com o financiamento da educação²⁴.

Camini (2009) destaca um aspecto positivo do PAR, isto é, por ser um instrumento de planejamento estratégico, permite a continuidade dos programas elaborados, além de garantir um sentido de unidade e colaboração efetiva entre os entes federados, superando dificuldades que normalmente eram enfrentadas nas sucessivas trocas de governo em âmbito municipal e estadual.

Vale a pena, aqui, lembrar o alerta de Dourado (2007) de que, nesse cenário,

[...] assiste-se a um discurso marcadamente voltado à descentralização do ensino, por meio do regime de colaboração entre os entes federados, e à proposição de políticas centralizadas no âmbito de programas e ações do MEC, nem sempre articuladas e cuja adesão por estados e municípios se efetiva, historicamente, sem clara conexão com prioridades estabelecidas pelos respectivos sistemas de ensino. (DOURADO, 2007, p.939).

Dessa forma, concorda-se com o autor que:

[...] assegurar condições políticas e de gestão para o envolvimento e a participação da sociedade civil na formulação, implementação das ações e programas de universalização da educação básica, bem como a melhoria da educação nos diferentes níveis e modalidades, é tarefa dos poderes públicos. (DOURADO, 2007, p. 939).

Dourado (2007) alerta para o discurso da descentralização do ensino, por meio do regime de colaboração entre os entes federados, ao mesmo tempo em que as ações ficam

²⁴ De acordo com a Constituição Federal de 1998, Art. 211, § 1º, “A União organizará o sistema federal de ensino e o dos Territórios, financiará as instituições de ensino públicas federais e exercerá, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade do ensino mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 14, de 1996)”

centralizadas no âmbito do governo federal, por meio dos programas e ações desenvolvidas pelo MEC. Pode-se dizer, por exemplo, o caráter de centralização por meio do PAR.

O depoimento abaixo difere do posicionamento do autor, na medida em que entende que,

[...] **O PAR veio dar uma igualdade de direitos para todos os estados, do Brasil**, depende de cada Estado se organizar e buscar aprovação para suas ações, o Estado fica com um trabalho organizado pelos quatro anos. Embora no início pensou-se que o PAR beneficiaria apenas os municípios, com a expansão para os Estados, caracterizou um avanço muito grande por parte do governo federal. Deixa-se de elaborar projetinho. Adquire-se visão geral da Secretaria, da rede de ensino, das escolas. E um fator positivo do PAR, foi à aliança que foi feita com os municípios. (CONSELHEIRA B, 29/10/2012, grifo nosso).

Apesar de a entrevistada afirmar que o PAR possibilitou uma “igualdade de direitos” para todos os Estados da federação, não é possível apreender que um instrumento de planejamento estratégico permita igualdade de direitos aos entes federados. É preciso considerar que a Constituição Federal de 1988, ao invés de um sistema hierárquico ou dualista, comumente centralizado “[...] montou um sistema de repartição de competências e atribuições legislativas entre os integrantes do sistema federativo, dentro de limites expressos, reconhecendo a dignidade e a autonomia próprias destes como poderes públicos” (CURY, 2002, p.172). Além disso, é preciso considerar as desigualdades regionais existentes no Brasil. Com afirma Cury (2002, p. 169),

Sabemos todos que a distribuição de renda e da riqueza no país determina o acesso e a permanência dos estudantes na escola. Sabemos também que o aumento da permanência de estudantes na escola depende da realização do direito ao saber, sob um padrão de qualidade possível de ser incrementado. E sabemos também que não se deve exigir da escola o que não é dela, superando a concepção de uma educação salvífica e redentora. Problemas há na escola que não são dela, mas que estão nela e problemas há que são dela e obviamente podem também estar nela. (CURY, 2002, p.169).

A Conselheira B ressalta que, em 2009, as séries iniciais do Ensino Fundamental apresentaram crescimento no IDEB e atribui a isso, as ações que foram desenvolvidas como: formação continuada de professores e de profissionais de apoio, aquisição de materiais pedagógicos e aquisição de mobiliários para a modalidade de Ensino a Distância (EAD). Este com investimento de mais de 500 mil reais (MATO GROSSO DO SUL, SED/MS/PAR, 2008 p. 59). Nas palavras da entrevistada,

Eu vejo um crescimento muito grande, pedagogicamente do 1º ao 5º ano, houve um investimento muito grande com o Projeto Além das Palavras, é um projeto que tem material estruturado, tem todo um acompanhamento através de um fórum, tem formação de coordenadores, tem formação *in loco*

de professores através desses coordenadores de área de português e matemática, então o IDEB demonstra isso. **Esse projeto é da Educação a Distância-EAD e o material da Editora Positivo de matemática, e aí nós pegamos e escrevemos o nosso material. Então, é um programa nosso, com material comprado, mas o programa é nosso.** (CONSELHEIRA B, 29/10/2012. Grifo nosso)

Chama-se a atenção para a afirmação da entrevistada, referente à compra de material de uma empresa privada, com recursos públicos oriundos do PAR, mesmo com a disponibilização pelo MEC, do Programa Nacional do Livro Didático para as redes de ensino. Verifica-se, por exemplo, na Dimensão 2 – Formação de Professores e Profissionais de Serviço e Apoio Escolar, a Subação 4 – “Capacitar os Coordenadores de Alfabetização para atuarem no Projeto Além das Palavras em língua Portuguesa e Matemática”. Trata-se de uma formação com 120 horas, sendo 80 horas presencias e 40 horas à distância. Para a execução do projeto “Além das Palavras”, foi previsto o investimento de mais de 1 milhão de reais (MATO GROSSO DO SUL, 2008a, p. 67).

Com isso, a compra desse material caracteriza-se “[...] como uma das expressões de subvenção pública à esfera privada no campo educacional”. Nesse caso, pode-se dizer que há um duplo pagamento por materiais didáticos, uma vez “[...] A população já remunera empresas privadas do setor editorial, triadas por avaliação técnica para a produção de livros didáticos que integram os programas federais e cujo acervo está disponível gratuitamente às redes [...] de ensino” (ADRIÃO *et all*, 2009, p. 804-809). Assim,

[...] agregam condições para que o ‘privado se expanda para dentro do público’, quer seja pela dificuldade ou impossibilidade deste último em constituir quadros e serviços que atendam às necessidades de suporte à oferta educacional, quer pelas frágeis iniciativas de colaboração entre os entes federados, quer seja, ainda, pela capacidade do setor privado em se apresentar como alternativa tentadora aos interesses das políticas locais. A ênfase em um ou outro fator não minimiza o indesejável resultado da equação (ADRIÃO *et all*, 2009, p.813).

A Conselheira entrevistada apresenta sua crítica à falta de investimentos para o Ensino Fundamental, especificamente às séries finais no PAR. Segundo ela, deixa a desejar, pois os projetos são, principalmente, direcionados para as séries iniciais do Ensino Fundamental e ao processo de alfabetização.

Por mais esforços que façamos nós ainda não conseguimos avançar muito no IDEB do 6º ao 9º ano e o Ensino Médio nós ainda não conseguimos demonstrar através do IDEB. Inclusive existe uma discussão nacional em relação a isso, fala-se muito sobre alfabetização, agora tem um programa de alfabetização na idade certa, tem muitos projetos para o ensino médio. Faço parte do projeto GT- Fundamental Brasil, e tem se discutido somente as questões referentes do 1º ao 5º ano. A Rede Estadual de Ensino cresceu muito. Vem caindo os níveis de reprovação, mas ainda em passos muito

lentos. A Rede Estadual de Ensino tem muitos problemas, por exemplo, com o ensino noturno, evasão. O que a Secretaria está trabalhando agora, é para reduzir à distorção de idade/série. (CONSELHEIRA B, 29/10/2012).

Observa-se na afirmação da entrevistada, por um lado, a ênfase nos resultados do IDEB, vinculando, inclusive, a falta de ações para o Ensino Fundamental, do 6º ao 9º ano, aos baixos índices para essa etapa de ensino, assim como para o Ensino Médio. O foco, portanto, “[...] concentra-se no alcance de metas e busca de resultados dos processos de aprendizagem com base nos critérios de eficiência e produtividade, com a utilização de instrumentos padronizados” (CAMINI, 2009, p. 265). Por outro, a referência que a autora faz aos problemas existentes na educação do estado, relacionados ao ensino noturno, à evasão, à distorção idade/série, mostram a necessidade de políticas educacionais consistentes, por parte do governo de Mato Grosso do Sul, entendendo-se que “[...] a política educacional é mais ampla do que as iniciativas ou omissões estatais” (CURY, 2002, p. 181). Além disso, como afirma o autor, “[...] Se a qualidade da educação básica, portanto, não é exclusiva ou privativa de nenhuma de suas etapas e/ou modalidades, então o caráter indispensável articulado à cidadania e ao trabalho é próprio de toda a educação básica” (CURY, 2002, p. 179).

Ainda em se tratando das principais mudanças e melhorias que o PAR trouxe à Rede Estadual de Ensino, o representante da FETEMS declarou que,

O PAR também tem a ver com o MEC e SED/MS. A SED/MS fez um debate com os Secretários Municipais de Educação porque são políticas públicas voltadas para os municípios e do estado para a educação básica. Nós não participamos diretamente, porque essa é uma questão administrativa da SED/MS com o MEC, mas aqui no movimento sindical, fizemos algumas plenárias e convidamos Secretários Municipais de Educação a participar, vieram alguns, não todos. O objetivo era esclarecer sobre as verbas federais, porque muitos dos problemas da educação podem ser resolvidos através do MEC, pelo PAR. **Planejamento, não entra nos assuntos da FETEMS.** (PRESIDENTE DA FETEMS, 31/10/2012. Grifo nosso).

É, no mínimo, curiosa a declaração do entrevistado, pois ao mesmo tempo em que afirma que são políticas públicas para a educação básica, menciona que a FETEMS não participou, diretamente, uma vez que se trata de uma questão administrativa, associando-a ao planejamento, e que, por isso, a federação não integrou o debate sobre a elaboração do PAR. Essa afirmação não corresponde às bandeiras de luta do movimento sindical, conforme descritas em seu *site*²⁵, de que a FETEMS:

²⁵ *Site* da FETEMS. Disponível em: <http://www.fetems.org.br/novo/institucional.php?inst=9>. Acesso em: 31 de outubro de 2012.

[...] tem procurado desempenhar um papel transformador da realidade em Mato Grosso do Sul, com dedicação especial à Educação, a entidade, tem sido um dos principais instrumentos dos trabalhadores e trabalhadoras da região na luta pela conquista de uma sociedade onde haja distribuição da renda socialmente produzida, onde os direitos sociais sejam respeitados, onde haja valorização do ser humano com autonomia e liberdade. Defendemos a gestão democrática na escola, com o envolvimento efetivo de alunos (as), mães, pais e trabalhadores (as) em Educação, além de outros segmentos da sociedade civil; eleição direta dos diretores de escolas; **construção democrática dos Planos de Educação**; fim da violência e abertura das escolas à comunidade. (MATO GROSSO DO SUL/ FETEMS, 2013. Grifo nosso).

Em suma, verificou-se, neste capítulo, que o governo de Mato Grosso do Sul aderiu ao “Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação”, em 2007; elaborou, via equipe local o PAR, definindo ações e subações, com base nas dimensões indicadas, para recebimento de assistência técnica e, principalmente, de recursos financeiros do governo central.

No próximo capítulo serão analisadas as ações definidas no PAR da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul, de modo especial na Dimensão Formação de Professores e dos Profissionais de Serviço e Apoio Escolar, destacando-se as ações referentes à forma de provimento do cargo de diretor escolar, segundo as demandas citadas no diagnóstico do PAR.

CAPÍTULO 3

AÇÕES DO PAR PARA PROVIMENTO DO CARGO DE DIRETOR ESCOLAR

Este capítulo busca analisar as ações definidas no PAR da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul, de modo especial àquelas voltadas a forma de provimento do cargo de diretor escolar, no âmbito da Dimensão 2 – Formação de professores e dos Profissionais de Serviço e Apoio Escolar, no PAR.

3.1 Processo Seletivo para provimento do cargo de diretor escolar no âmbito do PAR

Conforme apresentado no Capítulo 1, na primeira gestão do governador André Puccinelli foi instituída a Lei nº 3.479/2007 que dispõe sobre o processo eletivo como forma de provimento do cargo de diretor escolar, incluindo o “curso de capacitação de gestão escolar” e a “avaliação de competências básicas de Dirigentes Escolares” e, posteriormente, a eleição (MATO GROSSO DO SUL, 2007). O artigo 1º da referida Lei, estabelece que,

[...] O processo eleitoral de dirigente escolar para a Rede Estadual de Ensino envolverá:

- I- Seleção interna no âmbito da Unidade escolar, se o número de interessados for superior ao número de vagas existentes;
- II- Curso de Gestão Escolar;
- III- Avaliação de competências básicas de Dirigentes escolares;
- IV- Constituição de um Banco único de Dados, que contém os habilitados a participarem da eleição, por parte da Secretária de Estado de Educação;
- V- Elaboração e apresentação de projetos de Gestão à comunidade escolar;
- VI- Eleição. (MATO GROSSO DO SUL, 2007).

Ao se observar os termos que aparecem no texto da legislação estadual, como seleção interna, curso de gestão escolar, avaliação de competências, banco único de dados, projeto de gestão, nota-se que esses elementos se aproximam do ideário da gestão gerencial.

Cabe esclarecer, conforme Shiroma (2006, p.4), em revisão de literatura, que na Inglaterra,

[...] no século XIX, o gerenciamento era considerado como uma forma de efetivar o controle social nas escolas. O viés do gerenciamento constituído em termos morais foi arrefecendo, no século XX, pela ascendência dos termos mercadológicos nos discursos educacionais, revelando uma mudança da preocupação com o controle social para questões voltadas ao mercado e gestão financeira na educação [...].

De acordo com a autora, ao analisar as ideias da UNESCO/OREALC, entre outros, o ideário da gestão que está sendo difundido,

[...] pelos organismos internacionais e assimilado pelos governos locais, parece sustentar-se em duas ideias básicas: a) a gestão eficaz está na base da qualidade dos sistemas e das unidades escolares e, b) para que se obtenha essa eficácia, é necessário profissionalizar as atividades educativas, em especial os docentes e gestores [...]

As repercussões desse movimento podem ser observadas na nomeação dos cargos de direção, no setor público, pelo termo ‘gerente’ largamente utilizado, por exemplo, nas unidades dos CEFETS, Secretarias de Educação e na área da saúde [...] (SHIROMA, 2006, p. 2)

Ainda nas palavras da autora, a difusão dada à gestão educacional, é de que a ideia do bom profissional é aquele capaz de gerenciar o seu próprio desenvolvimento profissional (SHIROMA, 2006). Apresenta-se, então, o gerencialismo como,

[...] estratégia para fazer o melhor uso dos recursos públicos podendo ser aplicado em qualquer organização transcendendo às diferenças de serviços e setores. Busca aumentar a produtividade e a eficiência e toma como indicador de desempenho, os resultados. É voltado à inovação, requer dinamismo, é centrado no cliente. (SHIROMA, 2006, p. 5).

Nesse sentido, pode-se afirmar que a incorporação do curso de gestão escolar acompanhado de avaliação de competências básicas e elaboração de um projeto de gestão ou plano de ação, para o acesso ao cargo de diretor escolar, na Rede Estadual de Ensino, relaciona-se à ideia de profissionalismo e gerencialismo na educação.

Vale relembrar, como mencionado no capítulo I, que os indícios dessa forma de provimento do cargo de diretor escolar estão presentes nas medidas educacionais no Governo André Puccinelli, atual governador do Estado de MS, quando o mesmo era prefeito municipal de Campo Grande-MS (2001-2004). Naquele período foi instituído na Rede Municipal de Ensino, em 2002, o processo seletivo para dirigentes escolares, no âmbito da parceria com o Instituto Ayrton Senna (BOLSON, 2011).

Os resultados da pesquisa de Bolson (2011) mostraram, conforme se verifica no resumo apresentado, que:

[...] o governo municipal em consonância com os termos de parceria instituiu, entre outros, o processo seletivo para dirigentes escolares, em três etapas: a seleção dos candidatos; o curso de capacitação em gestão; e a certificação ocupacional. Mostram, ainda que a aplicação da certificação ocupacional, precedida pelo curso de capacitação, com base nos Manuais da Fundação Luís Eduardo Magalhães (FLEM), tendo em vista a “escola eficaz”, modificou a prática do gestor escolar, principalmente quanto à organização da rotina da escola e a incorporação do registro de informações. (BOLSON, 2011, p. 6).

No entanto, ao final, a indicação continuou sendo prerrogativa do chefe do Executivo (BOLSON, 2011). A autora assinala que para a realização, tanto do curso de capacitação como do mecanismo de certificação ocupacional, o governo do Município de Campo Grande, à época, “[...] contratou, em consonância com os termos de parceria o aliado estratégico do Instituto Ayrton Senna – (IAS), isto é, a Fundação Luís Eduardo Magalhães” (BOLSON, 2011, p 73).

Ressalta-se que essa Fundação, em seu estatuto, define a finalidade de prestação de serviços profissionais remunerados “[...] em sua área de atuação, a instituições públicas e privadas, nacionais, internacionais ou estrangeiras, de forma a assegurar a sua auto sustentabilidade”. Conforme o art. 1º; §1º e §2º,

A Fundação LUÍS EDUARDO MAGALHÃES - Centro de Modernização e Desenvolvimento da Administração Pública, fundação com personalidade jurídica de direito privado, declarada de utilidade pública, sem fins lucrativos, cuja instituição foi autorizada pela Lei nº 7.349, de 12 de julho de 1998, alterada pela Lei nº 8.726, de 20 de agosto de 2003, com sede e foro na Cidade do Salvador, capital do Estado da Bahia.

(...)

§ 1º - Para a consecução de sua finalidade social, estabelecida no *caput* deste artigo, a FLEM poderá prestar serviços profissionais remunerados, em sua área de atuação, a instituições públicas e privadas, nacionais, internacionais ou estrangeiras, de forma a assegurar a sua auto sustentabilidade.

§ 2º - A FLEM poderá celebrar acordos e convênios de cooperação com organismos públicos e privados, nacionais, internacionais e estrangeiros, para o desenvolvimento de ações de interesse público, na esfera de sua competência, desde que comprovada viabilidade técnica, administrativa, econômica e financeira. (FUNDAÇÃO LUÍS EDUARDO MAGALHÃES, 2004, p. 1).

Dentre as competências da Fundação podem ser destacadas:

[...]

VI. Prestar apoio técnico e operacional para a formulação e implementação de diagnósticos e análises institucionais, de políticas, de planos, de modelos, de estruturas, de processos, de sistemas e de ferramentas, visando à modernização da gestão pública;

VIII. Promover a **certificação ocupacional de profissionais e a certificação da qualidade de processos e de serviços de interesse público** (FUNDAÇÃO LUÍS EDUARDO MAGALHÃES, 2004, p. 1. Grifo nosso).

No primeiro mandato do Governo Estadual (2007-2010), a equipe de gestão da Secretaria de Estado de Educação, deu continuidade, de certa forma, ao processo que foi instituído na Rede Municipal de Ensino, para acesso ao cargo de diretor escolar, conforme a Lei nº 3.479/2007.

Ressalva-se conforme Mensagem Legislativa (2009), que a Secretaria de Estado de Educação/MS, “elegeu como missão “[...] garantir a qualidade de ensino e da aprendizagem nas escolas da rede estadual de ensino, fortalecendo-as e respeitando a diversidade do cidadão sul-mato-grossense” (MATO GROSSO DO SUL, 2009).

Para tanto, assinala a visão de futuro, no sentido de “[...] ser referência em educação pela qualidade dos serviços prestados por meio de ações inovadoras da valorização do respeito aos servidores e do cumprimento dos preceitos legais e da ética” (MATO GROSSO DO SUL, 2009).

Bigarella e Oliveira (2012, p.10) analisam a “visão de futuro” mencionada pela SED/MS, como aproximação da “[...] política para a gestão educacional com a cultura gerencial, que surgiu a partir da literatura de administração de empresas, para aperfeiçoar as práticas de ‘sucesso econômico’ e auferir maior lucro para as organizações”.

É nesse contexto, conforme descrito no capítulo II, que o governo estadual aderiu ao Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, instituído no âmbito do PDE, no segundo mandato do presidente Lula da Silva (2007-2010), e deu início ao processo de elaboração do Plano de Ações Articuladas (PAR).

3.2. As demandas do PAR na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul (MS)

Um primeiro ponto a assinalar é que na Dimensão 1 – Gestão Educacional do PAR da Rede Estadual de Ensino de MS não há ações direcionadas para provimento do cargo de diretores escolares, apesar de nessa dimensão, constar a Área “Gestão Democrática: Articulação e Desenvolvimento dos Sistemas de Ensino” apresentando entre os indicadores [...] “Critérios para escolha da Direção Escolar” (BRASIL, 2008, p. 10).

Com base nessa constatação, questionou-se em entrevista: - “Quais as dimensões, as áreas e os indicadores existentes no PAR que geraram demandas para a implementação do processo seletivo como forma de provimento do cargo de diretor escolar?” A Conselheira B respondeu que,

Não houve demandas na Dimensão 1 – Gestão Educacional para diretores escolares, por conta das decisões tomadas durante o diagnóstico. **Então fizemos opções, porque por meio do PAR obteríamos recursos financeiros**, então a Secretária, e a equipe técnica da SED/MS, fizeram um ajuste do tipo: - Qual era na época a prioridade de recursos para nós? - O que nós faríamos com o recurso próprio (Estado) e o que faríamos com o recurso federal (União)? (CONSELHEIRA B, 29/10/2012. Grifo nosso).

Como se observa, por ocasião da elaboração do PAR, o processo denominado eletivo de diretores escolares na Rede Estadual de Ensino já estava formalizado, sendo assim a SED/MS priorizou ações, levando-se em consideração a possibilidade de recebimento de recursos federais, para implantação da forma de provimento definida por legislação estadual.

Dessa forma, o mencionado Indicador estabelecido na Dimensão 1 – Gestão Educacional, não favoreceria a esse fim, na medida em que já estava definida a política de gestão voltada para o provimento do cargo de diretores escolares na Rede Estadual de Ensino/MS. Não se pode deixar de frisar que os critérios de pontuação utilizados no diagnóstico já estavam determinados pelo MEC; assim o estado apenas mensurou a situação mais próxima da realidade local. Aliás, o fato do plano estar padronizado representa um aspecto negativo, pois “[...] a adoção de projetos padronizados contraria o princípio da gestão democrática da educação” (PERONI, 2012, p.41).

O Estado de MS, portanto, ao identificar tal sistematização, tomou suas decisões de maneira que o mesmo se beneficiasse mais com recursos financeiros da União, do que, propriamente, com assistência técnica, que no final ficaria sob a responsabilidade dos gestores estaduais, em relação ao cumprimento de metas e objetivos.

Na sequência perguntou-se: - “O que levou a Secretaria de Estado de Educação (SED/MS) a optar pelo processo seletivo para provimento do cargo de diretor escolar, em 2007”?

Conforme a Conselheira B,

Foi o fato de chegarmos ao governo do estado com a ideia de fazer prorrogação para realizar a eleição para diretores, de acordo com a Assembleia e com o Sindicato, a verba (recurso federal) demoraria mais para chegar; a Secretária de Estado de Educação [...] fez a opção de bancar algumas coisas (recursos estaduais) e outras demandas foram, elencadas no PAR, (recursos federais). (CONSELHEIRA B, 29/10/2012).

Cabe aqui ressaltar que a equipe que assumiu as atividades educacionais na Rede Estadual de Ensino é, praticamente, a mesma que coordenava a educação na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande-MS, durante o segundo mandato do Prefeito André Puccinelli (2001-2004), por isso já chegou ao governo do estado com a ideia de modificar a forma de provimento do cargo de diretor escolar e, assim, a legislação estadual. Desse modo, “[...] cogitou-se em eliminar o pleito eleitoral em 2008. Com a reação dos trabalhadores da Educação, organizados na Federação dos Trabalhadores em Educação de Mato Grosso do Sul (FETEMS), foram obrigados a rever suas posições” (FERNANDES, 2012, p. s/nº).

Em decorrência, a Lei n. 3.244 de, 06 de junho de 2006, que estabelecia a eleição direta com voto secreto foi alterada pela Lei n. 3.479, de 20 de dezembro de 2007 que estabeleceu o processo eletivo com três etapas: curso de gestão escolar, avaliação de competências e eleição. Desse modo, o processo eletivo foi substituído pelo processo seletivo, seguido de eleição.

Observou-se no PAR, na Dimensão 2 – “Formação de Professores e de Profissionais de Serviço e Apoio Escolar, ações para a implementação do processo seletivo, para provimento do cargo de diretor escolar, no que se refere às etapas II “Curso de Gestão Escolar” e III “Avaliação de competências básicas aos Dirigentes Escolares” (MATO GROSSO DO SUL, 2008, pg. 57).

Em entrevista, perguntou-se, também: - “Em que o PAR auxiliou no planejamento e na organização das ações referentes ao processo seletivo ao cargo de diretor escolar?”
Conforme a Técnica A,

A SED/MS organizou o processo seletivo com a prova de conhecimento, e depois a eleição. A pessoa tem conhecimento e apoio da comunidade para ser diretor. Essa é uma política que a Secretaria de Estado de Educação melhorou. A SED/MS aprimorou com o aval da gestora da Educação. (TÉCNICA A, 24/10/2012).

Ressalte-se que no PAR da Rede Estadual de Ensino de MS, conforme Dimensão 2, Área 2 – “Formação Continuada de Professores e Equipes Pedagógicas”, foi definido o Indicador “Existência e implementação de políticas para formação continuada das equipes pedagógicas que atuam no Ensino Fundamental e Médio” (MATO GROSSO DO SUL, 2008 a, p. 57), segundo orientações do Instrumento de Campo, atribuindo-se o critério de pontuação 1, ou seja, “quando não existem políticas voltadas para a formação continuada das equipes pedagógicas que atuam no Ensino Fundamental e Médio visando à melhoria na qualidade de educação” (MATO GROSSO DO SUL, 2008 a, p. 57)

Com isso, possibilitaria concretizar as ações voltadas para a forma de provimento do cargo de diretores escolares, isto é, a realização do Curso de Gestão Escolar e a avaliação de competências, para que o Estado de MS pudesse receber recursos federais. Constatou-se, assim, que foi gerada a ação, conforme Quadro 1 apresentado a seguir:

Quadro 1 - Dimensão 2 - Formação de Professores e Profissionais de Serviço e Apoio Escolar

AÇÃO	Demanda	Estadual
	Descrição da Ação	Investir na Formação Continuada dos Coordenadores Pedagógicos e Professores Coordenadores da Rede Estadual de Ensino.
	Nome do Responsável	Carla de Britto Ribeiro Carvalho
	Cargo do responsável	Coordenadora de Educação Básica
	Período Inicial	01/02/2007
	Período Final	31/12/2010
	Resultado Esperado	Coordenadores Pedagógicos Capacitados.

Fonte: MATO GROSSO DO SUL, 2008 a, p. 57.

A ação foi apresentada, sob a justificativa de que: “[...] não existe uma política de formação continuada para as equipes pedagógicas que atuam no Ensino Fundamental, apenas projetos isolados. Não há avaliação da eficácia dos projetos implementados”. (MATO GROSSO DO SUL, 2008, p. 57)

Nesse sentido, para a execução dessa ação foi definida a Subação 1, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Dimensão 2 - Formação de Professores e Profissionais de Serviço e Apoio Escolar

SUBAÇÃO	Descrição da Subação 1	Implantar e Implementar programa de formação continuada para as equipes pedagógicas da REE
	Estratégia de implementação	Realização de reuniões com as equipes do ensino fundamental, médio, diversidade, gestão e tecnologias para elaboração do documento.
	Programa	Outros
	Unidade de Medida	Documentos
	Forma de Execução	Ações de execução direta do Estado
	Cronograma Físico	Janeiro a Dezembro (2009)
	Valor anual (R\$)	(2009) – 25.560,00

Fonte: MATO GROSSO DO SUL, 2008 a, p. 57.

Como se verifica, a subação indica a necessidade de preparação das equipes pedagógicas da Secretaria de Estado de Educação, para implantação do programa de formação, que pudesse atender a segunda e terceira etapas do processo seletivo, o Curso de capacitação de Gestão Escolar e Avaliação de competências básicas, conforme a Lei n. 3.479/2007, que determina o processo eletivo para provimento do cargo de diretores escolares.

Quadro 3 - Dimensão 2 - Formação de Professores e Profissionais de Serviço e Apoio Escolar

SUBAÇÃO	Descrição da Subação 2	Capacitar técnicos pedagógicos da SED/MS para serem multiplicadores para coordenadores
	Estratégia de implementação	O curso terá carga horária de 20 horas preparando-os para capacitarem os coordenadores pedagógicos e professores coordenadores para a certificação ocupacional. O <i>kit</i> material: específico para a certificação.
	Unidade de medida	Servidores da SED/MS
	Forma de execução	MEC - Transferência voluntária
	Cronograma físico	Total de 20 (janeiro a dezembro)
	Valor unitário (R\$)	(2009) – 1.278,00
	Valor anual (R\$)	(2009) – 25.560,00

Fonte: MATO GROSSO DO SUL, 2008 a, p. 58.

Constata-se no documento que o termo certificação, aparece pela primeira vez, pois a Lei nº 3.479/2007 que instituiu o processo “eletivo” refere-se à “avaliação de competências básicas de dirigentes escolares”. (MATO GROSSO DO SUL, 2007). Portanto, o termo passa ser utilizado, somente, no âmbito do PAR. Isso indica a introdução do mecanismo de certificação ocupacional, como parte do processo, de fato, seletivo.

Para tanto, foi definido o investimento anual de R\$25.560,00, a ser transferido pelo órgão central da União, MEC/FNDE, no âmbito do PAR, para financiar a ação referente ao Curso de Capacitação de Técnicos Pedagógicos da SED/MS, de modo a formar multiplicadores à formação de coordenadores. Este recurso financeiro está detalhado na Tabela 3, como segue:

Tabela 3 - Detalhamento dos itens de composição financeira do recurso federal

Item	Unidade medida	Quantidade	Valor unitário (R\$)	Valor total (R\$)
Alimentação/hospedagem	Ministrante	1	360,00	360,00
Deslocamento	Ministrante	1	2.400,00	2.400,00
<i>Kit</i> material participante	<i>Kit</i>	20	1.000,00	20.000,00
Material de consumo	<i>Kit</i>	1	1.200,00	1.200,00
Pró-labore	Ministrante	20 horas-aula	80,00	1.600,00
Total geral (2009)				25.560,00

Fonte: MATO GROSSO DO SUL, 2008 a, p. 58.

Observa-se na Tabela acima a destinação de recursos para pagamento de pró-labore ao ministrante do curso para capacitação dos técnicos pedagógicos da SED/MS. Tanto que ao

responder se o Estado de MS efetivou parcerias para desencadear o processo seletivo, a Técnica B refere-se ao ministrante. Esclarece que

Foi contratada apenas uma pessoa. **Veio lá da Bahia, da cidade de Salvador (Fundação Luís Eduardo Magalhães - FLEM) nos preparar, para nos dizer como deveria ser trabalhado e como seria a capacitação.** Ele enfatizou o que era necessário para organizarmos o curso e em cima das coordenadas dele, nós realizamos a capacitação dos técnicos pedagógicos da SED/MS, com o objetivo de serem multiplicadores. **Ele nos deixou o manual [...] “Gerenciando a Escola Eficaz: Conceitos e Instrumentos”,** da mesma fundação. Esse material foi reproduzido pelo Governo do Estado da Bahia. Então com base neste material, nós produzimos com as devidas adaptações para a realidade do Estado/MS e produzimos uma nova edição, em 2007. (TÉCNICA B, 24/10/2012. Grifo nosso).

É importante mencionar, aqui, o alerta de Shiroma (2006), para o fato de que, na lógica gerencial, a formação dos profissionais que atuam na educação básica:

[...] constitui um alvo preferencial das políticas de Estado. Os sujeitos docentes são produzidos por vários dispositivos não só durante a formação inicial, mas são, especialmente, formados em serviço, amoldando-se às normas e regras da organização e gestão das instituições em que atuam. Submetidos a condições de trabalho precarizadas, jornada intensificada, não lhes restam muitas opções para permanecer na ativa, que não enquadrar-se. O professor tende a não ser mais avaliado pelas qualidades que antes eram consideradas fundamentais. Dá-se mais ênfase às suas características pessoais, a sua habilidade de responder às demandas de pais, alunos do que ao seu conhecimento. [...] Cultivar a incerteza sobre o que domina jogá-lo na instabilidade é, efetivamente uma forma de controle. (SHIROMA, 2006, p. 8-9)

A Técnica B acrescenta que, em primeira instância, ocorreu à contratação de uma pessoa para capacitação dos técnicos da SED/MS. O pagamento, segundo consta no PAR, foi de um total de R\$ 4.360,00 (incluindo alimentação/hospedagem, deslocamento e pró-labore), com recurso federal, para o ministrante que representava a Fundação Luiz Eduardo Magalhães. Cabe lembrar que se trata da mesma fundação contratada pelo governo do Município de Campo Grande-MS, para implantar, em 2002, o mecanismo de certificação ocupacional na Rede Municipal de Ensino.

Conforme Bolson (2011, p. 14), de acordo com a Fundação Luís Eduardo Magalhães (2004),

Certificação Ocupacional consiste em um sistema que prima por estabelecer padrões de mérito e competência, constituindo-se num processo desenvolvido para atestar que os profissionais possuem as competências básicas necessárias para o desempenho das atividades relacionadas à sua ocupação [...]

Após a realização do curso para “Capacitar técnicos pedagógicos da SED/MS para serem multiplicadores para coordenadores” (Subação 2), como acentuou a Técnica B, em entrevista, a Secretaria de Estado de Educação de MS, por meio dos técnicos dos diversos setores, começou a organizar a reelaboração do manual “Gerenciando a Escola Eficaz: Conceitos e Instrumentos”, da Fundação Luís Eduardo Magalhães. A mesma Técnica expõe os procedimentos desenvolvidos:

Para que isso acontecesse, a SED/MS mobilizou todos os setores prioritários para o curso de exame de certificação ocupacional e iniciou a preparação do material específico da sua área. Então um representante de cada setor da SED/MS ministrava a capacitação sobre as demandas geradas no cotidiano daquele setor/coordenação da SED/MS. Eu por exemplo, capacitei sobre toda a parte de gestão, legislação, PDE, PDDE, que é o meu trabalho. Então, eu fiz essa parte da capacitação. A CONPED/SED/MS, ministrou toda a parte de normas e legislação, a CONTEC sobre a parte de tecnologias, o pessoal da merenda escolar tratou sobre o Programa da merenda escolar, enfim cada setor falou sobre a operacionalidade do seu trabalho, a Educação Especial tratou sobre as normas e legislação, da sua área. **Assim, foi uma formação rápida, mas necessária para que os participantes entendessem tudo que eles vão viver, como dirigentes escolares.** (TÉCNICA B, 24/10/2012. Grifo nosso).

A formação “rápida”, tendo em vista o exame de certificação ocupacional, indica a aproximação com os elementos que compõem o gerencialismo, ou seja, uma forma de administração que “[...] tenta modificar a organização da escola e a lógica do funcionamento do sistema educacional impregnando a formação inicial e continuada dos profissionais da educação transformando-os em gestores educacionais” (SHIROMA, 2006, p. 9).

No manual “Gerenciando a Escola Eficaz”, que foi adquirido de uma instituição privada e reformulado pela SED/MS, consta em sua página inicial, a apresentação do governador do Estado de Mato Grosso do Sul, André Puccinelli, com os seguintes dizeres:

Caminhar na direção da gestão democrática exige passos firmes e seguros, orientados pela ação refletida de todos, pela qualificação dos dirigentes e pela conscientização de todos os segmentos mais diretamente envolvidos, como alunos, pais de alunos, professores e lideranças da comunidade. (FUNDAÇÃO LUÍS EDUARDO MAGALHÃES, 2007, p. 1).

Essa afirmação não condiz com os conteúdos expressos no manual, na medida em estes orientam os diretores escolares para atender com eficiência e eficácia²⁶ a “clientela” das

²⁶ Segundo Adrião e Garcia (2008, 782), “Por eficácia entende-se o resultado obtido pela ação escolar ao alcançar os objetivos educacionais previamente definidos”. Já a eficiência refere-se ao atendimento desses objetivos com a maior economia de esforços e recursos possíveis. A produtividade da escola estaria, então, diretamente relacionada à existência de processos mais eficazes e mais eficientes”.

escolas, responsabilizando-os pelo sucesso ou pelo fracasso das mesmas. E desse modo, não sinalizam caminhos tendo em vista a gestão democrática.

Bolson (2011) explica sobre os manuais utilizados no curso de capacitação dos diretores escolares, na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande, MS, quando introduziu o processo seletivo, incluindo a certificação ocupacional no período de 2001-2004, na segunda gestão do Prefeito André Puccinelli. Em suas palavras,

Os manuais utilizados para o curso de capacitação elaborado pela Fundação Luís Eduardo Magalhães orientam o diretor em como deve organizar a escola para que seja eficaz, já que é o responsável pelo sucesso ou pelo fracasso das ações desenvolvidas pela escola. Segundo o manual ‘[...] se os alunos não aprendem, o problema está na escola: na forma como ela funciona e na forma como ela se organiza’. Ainda segundo o manual, as pessoas sabem identificar as escolas boas, e o diretor é que faz essa escola ser boa. Assim, ‘[...] Para o diretor, o grande desafio é saber como transformar **a sua escola numa boa escola**’. No Manual da FLEM, as propostas implantadas para a gestão da escola estão apoiadas em metodologias para fortalecer a capacidade de liderança e gerenciamento do diretor. (BOLSON, 2011, p.74. Grifo da autora).

O componente principal do manual “Gerenciando a Escola Eficaz” é o processo de responsabilização do cumprimento de metas, do aprendizado do aluno com base nos resultados do IDEB. O diretor é responsável em transformar a escola numa boa escola. Percebe-se então a propagação da pedagogia da qualidade total e sua interferência na gestão dos sistemas e nas escolas. “[...] A pedagogia da qualidade total tende a reproduzir, na organização do trabalho na escola, as mudanças expressas pela crise do capital nas críticas às tradicionais formas de organização de trabalho fordismo/taylorismo” (FERNANDES, 2012, p. s/nº).

O manual, portanto, foi reformulado pela SED/MS, contemplando os conteúdos voltados para a gestão escolar dividido em três módulos. O primeiro módulo, “A Escola Eficaz”, trata de assuntos voltados para “A escola eficaz; Alfabetização; Leitura; Enturmação; Recuperação paralela; Contraturno; Aprendizagem colaborativa; Abandono escolar e Trabalho infantil; Regularização do fluxo escolar e o drama da repetência; Tecnologias na escola e na sala de aula; Usos de avaliações”. (BAHIA, 2007, p. 11 -159)

O segundo módulo, “Mobilizando Recursos Estratégicos”, compreende os seguintes temas: “A liderança institucional; Envolvendo família e pais; Voluntários – os aliados da escola na implantação do PDE; A parceria na construção da escola eficaz; Colegiado escolar”. (BAHIA, 2007, p 181 -263).

O terceiro módulo, “Instrumentos para a Gestão Escolar”, apresenta os temas “Painel de bordo; Regimento interno; PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola; Plano de trabalho

do servidor; Proposta pedagógica; O desafio da capacitação; Segurança patrimonial e pessoal; Acompanhamento de egressos; Reuniões eficazes; Recursos financeiros na escola” (BAHIA, 2007, p. 285-427).

Após a reformulação do manual, em continuidade ao cumprimento das ações do PAR, realizou-se o curso de 40 horas preparatório para o exame de certificação ocupacional ministrado pelos multiplicadores da SED/MS, conforme a Subação 3 definida na mesma Dimensão 2, “Capacitar coordenadores pedagógicos e professores da REE/MS”.

Quadro 4 - Dimensão 2-Formação de Professores e Profissionais de serviço e apoio escolar

SUBAÇÃO	Descrição da Subação 3	Capacitar coordenadores pedagógicos e professores da REE/MS
	Estratégia de Implementação	O curso terá carga horária de 40 horas sendo preparatório para o exame de certificação ocupacional e será ministrado pelos multiplicadores da SED/MS.
	Unidade de medida	Curso
	Forma de execução	MEC- Transferência voluntária
	Cronograma Físico	(janeiro a dezembro)
	Valor unitário (R\$)	(2009) – 460.605,00
	Valor anual (R\$)	(2009) – 460.605,00

Fonte: MATO GROSSO DO SUL, 2008 a, p. 58.

Assim, o curso preparatório para o exame de certificação ocupacional deveria ser ministrado pelos técnicos pedagógicos da Secretaria de Estado de Educação, sendo os “multiplicadores”, conforme as orientações da Fundação Luiz Eduardo Magalhães, que definiu como e o que deveria ser desenvolvido nesse curso.

Pode-se afirmar que a opção por essa forma de provimento do cargo de diretor escolar, incluindo a certificação ocupacional, cuja preparação se baseia nos conteúdos do manual acima mencionado, indica o modelo de gestão que se quer para a educação do estado. Assim, utilizando as palavras de Peroni, Oliveira e Fernandes (2009, p, 772),

Passou então a gestão democrática da educação a ser subsumida por outra lógica de gestão, que tomou como imperativo a persecução da administração por objetivos em escala organizacional, com fortes componentes de divisão do trabalho, de racionalidade instrumental e hierarquia estrutural, com vistas à qualidade total do setor.

A Tabela 4 apresenta o detalhamento dos itens de composição financeira dos recursos do governo federal constantes no PAR, no valor de R\$460.605,00, valor anual transferido pelo MEC/FNDE no ano de 2009, para financiar a ação – “Curso de Capacitação de Coordenadores pedagógicos e professores da REE/MS”, como segue:

Tabela 4 - Detalhamento dos itens de composição financeira do recurso federal

Item	Medida	Quantidade	Unitário (R\$)	Total (R\$)
Deslocamento/participante	Ajuda de custo	1.000	80,00	80.000,00
Hospedagem/alimentação/ participantes	Diárias	1.500	120,00	180.000,00
Kit material participante	Kit	1.500	110,00	165.000,00
Locação de espaço	Unidade	1	10.000,00	10.000,00
Material de consumo	Kit	1	25.605,00	25.605,00
Total geral (2009)				460.605,00

Fonte: MATO GROSSO DO SUL, 2008 a, p. 58.

Em relação à Subação 3, a Técnica B observa que a capacitação envolveu 1.500 coordenadores pedagógicos e professores da REE/MS. O curso teve carga horária de 40 horas-aula, sendo preparatório para o exame de certificação ocupacional. “Na primeira formação muitos inscritos, foram separados dois grandes grupos para a realização da formação, um ficou no CEPEF e outro lá na UNAES”. (TÉCNICA B, 24/10/2012).

Acrescenta que “[...] houve mais de mil e tantos inscritos e percebeu-se pelas avaliações de satisfação, que os participantes aceitaram a ideia do curso de preparação para o exame de certificação ocupacional” (TÉCNICA B, 24/10/2012). Apesar de, na ocasião, segundo a entrevistada, ter havido muita discussão entre os participantes sobre a pontuação de aprovação para o Banco de Dados.

No início houve muita discussão quanto a pontuação de média atribuída aos participantes, inclusive eu me posicionei contrária em manter a média 5 (cinco) para os participantes que deveriam ingressar no banco de dados. O que na verdade gerou a grande discussão, foram os seguintes questionamentos: - Por que a média para os alunos serem aprovados é 6 (seis) e para os diretores deverá ser 5 (cinco)?

Em consenso, a média 6 (seis) prevaleceu também para os diretores. O processo aconteceu naturalmente. É um processo que no ponto de vista das pessoas, deu certo, e lógico a cada ano que passa e a cada eleição, programamos tudo, porque acabamos detectando situações que precisam ser melhoradas. E aí sentamos para discutirmos com o Conselho de Diretores, a FETEMS e, então, passamos as decisões que estão sendo tomadas, e está dando certo. (TÉCNICA B, 24/10/2012).

Chama a atenção o questionamento dos participantes limitar-se à média exigida para aprovação no exame, tendo em vista a certificação ocupacional, assim como a confirmação de que os candidatos ao cargo de diretor escolar deveriam compor um banco de dados. Diante disso, pode-se constatar a importância “[...] relativa à meritocracia e ao privilégio pessoal, e que na atualidade, são valores incorporados no âmbito de promoção do direito à educação,

especificamente com relação ao processo de avaliação, que leva em consideração o mérito pessoal” (PERONI, 2012, p. 34).

Com a realização da segunda parte do curso preparatório para o exame de certificação ocupacional, a SED/MS passou a cumprir a Subação 4, que se refere à oferta da certificação ocupacional para os coordenadores pedagógicos e professores coordenadores da REE/MS.

Quadro 5 - Dimensão 2 - Formação de Professores e Profissionais de serviço e apoio escolar

AÇÃO	Descrição da Subação 4	Oferecer Certificação Ocupacional para os coordenadores pedagógicos e professores coordenadores da REE/MS
	Estratégia de implementação	O processo será implementado em dois momentos, sendo o primeiro a formação de 40 horas ministrada por técnicos da SED/MS; o segundo com a avaliação certificadora.
	Unidade de medida	Coordenadores pedagógicos
	Forma de execução	MEC- Transferência voluntária
	Cronograma físico	(fevereiro a dezembro)
	Valor unitário (R\$)	(2010) – 333,33
	Valor anual (R\$)	(2010) – 500.000,00

Fonte: MATO GROSSO DO SUL, 2008 a, p. 59.

Como se verifica na Tabela abaixo, o valor anual de R\$500.000,00, foi definido para transferência voluntária do MEC/FNDE para a SED/MS, em 2010, para pagamento de contratação de empresa especializada, na execução da subação 4, que se refere a oferta da certificação ocupacional para os coordenadores pedagógicos e professores da REE/MS.

Tabela 5 - Detalhamento dos itens de composição financeira do recurso federal

Item	Medida	Quantidade	Unitário (R\$)	Total (R\$)
Contratação de empresa especializada	Serviço	1.000	500.000,00	500.000,00
Total geral (2010)				500.000,00

Fonte: MATO GROSSO DO SUL, 2008 a, p. 59.

Ao responder se o Estado de MS efetivou parcerias para desencadear o processo seletivo, a Conselheira B afirmou:

O único trabalho de parceria, na verdade, não se pode chamar de parceria, porque foi um trabalho pago. A primeira formação dos técnicos da SED/MS foi com a Fundação Luís Eduardo Magalhães, que nos cedeu o material e a época, dois técnicos nos capacitaram e nós, técnicos da Secretaria de Estado de Educação ajudamos na formação com objetivo de formar multiplicadores, juntamente com eles, trazendo esse olhar de Mato Grosso do Sul e a competência junto a esse grupo, Instituto, que fazia esse trabalho na Bahia há muito tempo. (CONSELHEIRA B, 29/10/2012).

Trata-se, de fato, da decisão de contratar uma empresa privada, com recursos públicos, e que imprime, por meio de concepções e práticas, a lógica privada na educação. Em relação às parcerias entre o público e o privado no campo educacional, Peroni (2012) assevera que estas:

[...] possuem, de uma ou de outra forma, fornecimento público, financiamento público e gestão privada, gerando consequências para a gestão da educação e da escola, conforme podemos perceber através do exemplo de diversas parcerias firmadas na educação pública brasileira, tais como Instituto Ayrton Senna. Ou seja, o modelo de administração pública que forçosamente está sendo implementado no atual momento histórico é o privado, com vistas a uma gestão racional, em que os cidadãos são meramente clientes e consumidores. (PERONI, 2012, p. 42)

Quanto aos recursos financeiros utilizados para pagamento da empresa contratada, a Conselheira B assinalou que “[...] a primeira capacitação, acho que não. Mas depois acho que sim. Mesmo porque o dinheiro do PAR demorava um pouco para chegar, então não sei te dizer isso com precisão.” (CONSELHEIRA B, 29/10/2012). É preciso relembrar que o pagamento foi efetuado a mesma empresa privada, contratada em 2002, pelo governo municipal de Campo Grande-MS, ou seja, na gestão André Puccinelli, atual governador do Estado de MS.

Em relação ao processo seletivo, incluindo a prova certificadora, o presidente da FETEMES assim se manifesta,

Nós achamos que o professor (a) que está na sala de aula, realmente para exercer o cargo uma função para diretor, ele tem que ter **no mínimo uma capacitação de 40, 80 ou 100 horas de capacitação que é necessária para aprender a parte administrativa de uma escola**. Mas, não é necessário, por exemplo, fazer exames seletivos antes, nós achamos que o Estado poderia economizar até mais dinheiro se ele capacitasse já os eleitos e deixasse a eleição direta sem restrições. **Quando você estabelece um exame, uma prova, um concurso pré-seletivo, você acaba diminuindo o universo de participantes, e acaba de certa forma interferindo de forma meio que indicadora**. Dos candidatos que nós sabemos, as orientações do processo seletivo acabaram gerando alguns problemas nas escolas. Alguns companheiros queriam se inscrever para o curso e acabou não podendo porque limitaram o número de vagas, nas escolas; ‘ Vocês não vão mais se inscrever, estão ocupadas as vagas’. **Na verdade, as vagas estavam sendo ocupadas por pessoas que nem iriam disputar para dirigente escolar. Foi meio que arranjado, as inscrições tanto que para nós isso acabou limitando a democracia nas escolas**. (PRESIDENTE DA FETEMES, 31/10/2012. Grifo nosso).

O representante do sindicato está admitindo, por um lado, que os candidatos à vaga de diretores escolares precisam se capacitar, em relação às questões administrativas. Porém,

por outro, crítica o exame para certificação ocupacional, devido ao seu caráter seletivo e competitivo, referindo-se, inclusive, à limitação das vagas para concorrer ao processo.

É preciso considerar que todo processo seletivo já mantém oculta a questão da exclusão, pois a concorrência de vagas em qualquer ambiente competitivo, não é para todos. Mesmo assim, o Estado de MS optou pelo processo seletivo para o cargo de diretor escolar e acabou criando um banco de dados único dos candidatos aprovados no exame. Essa forma de provimento do cargo conflita com a gestão democrática.

O entrevistado acrescenta de forma categórica,

A Fundação Luís Eduardo Magalhães, na Bahia, nós chamamos da Fundação do Além. O fundador já morreu e a Fundação continua vendendo a ideia de capacitar para certificar. O custo disso, para o Estado de Mato Grosso do Sul, foi em torno de um milhão de reais na época. Um absurdo. Gastar isso! (PRESIDENTE DA FETEMS, 31/10/2012).

A afirmação do entrevistado leva à reflexão sobre os gastos públicos para o setor privado e os graves limites que pode trazer, uma vez que:

[...] apresenta-se como justificativa para a opção de políticas governamentais que se apoiam na esfera privada, subvencionando-a, em troca da transferência da lógica de organização privada para o setor público, ao invés de reverter esses recursos públicos para a melhoria e/ou consolidação do aparato governamental necessário à manutenção e ao desenvolvimento do ensino (ADRIÃO *et al*, 2009, p. 803-804).

Pode-se verificar no PAR, um quadro geral dos recursos financeiros definidos à educação do Estado de Mato Grosso do Sul, para o período de 2007 a 2010, por meio de convênio entre a SED/MS e o MEC, referente à Dimensão 2 – “Formação de Professores e de Profissionais de Serviço e Apoio Escolar”, exclusivamente para o Indicador 2 – “Existência e implementação de políticas para a formação continuada das equipes pedagógicas que atuam no Ensino Fundamental e Médio”, incluindo, a formação de candidatos para a certificação ocupacional, totalizando R\$986.165,00.

Tabela 6 - Recursos financeiros

Item	2007	2008	2009	2010	Total geral
Total geral do indicador	0,00	0,00	R\$ 486.165,00	R\$ 500.000,00	R\$ 986.165,00

Fonte: MATO GROSSO DO SUL, 2008 a, p. 59.

Ainda, em relação ao processo seletivo para provimento do cargo de diretor escolar, o entrevistado afirmou que, “[...] os professores, enquanto categoria, ainda não discute

politicamente a escola. Tem professor que reluta em tomar uma posição política, que é necessária. Apesar disso, esse governo do PMDB foi eleito, por diversos professores. E que depois se arrependeram”. (PRESIDENTE DA FETEMS, 31/10/2012).

Acrescenta que,

Mas, não foi falta de explicar, de falar: - ‘Olha! É um retrocesso na democracia’. Na parte administrativa pode-se dizer que **são uns gerentes eficazes. Mas quanto ao processo democrático na escola, os professores, ficaram meio alheios. Muitos professores até hoje, não têm muito claro a importância da gestão democrática.** Uma boa parte ainda, reeleita, gosta do sistema antigo. Isso porque, nós temos ainda professores que se formaram nos anos 1970, 1980, portanto 30 anos atrás, que trazem uma cultura diferente da que temos hoje. Autoritarismo na maneira de ser o “grande líder” de regras rígidas como era no período da ditadura militar no Brasil e por incrível que pareça, ainda tem muito professor, gestor, que traz essa cultura para dentro da escola. (PRESIDENTE DA FETEMS, 31/10/2012. Grifo nosso).

O entrevistado faz uma analogia sobre a postura do diretor e a cultura imposta durante o regime militar (1964-1985). Mostra que muitos professores não são envolvidos, não elaboram e, não se comprometem, diretamente, com as principais decisões da escola, por falta de consciência política. Porém, entende-se que não se pode desconsiderar que o período a que se refere é de arrefecimento das lutas, marcado pela ideologia neoliberal, cujas ideias atingem, principalmente, os movimentos sociais, além de que alguns desses diretores, realmente, não acompanharam as mudanças da sociedade e não se deram conta que o processo hoje no âmbito dos muros da escola é marcado mais pela gestão gerencial e não ditatorial.

Em síntese o Estado de Mato Grosso do Sul, em 2007, no primeiro mandato do governo estadual representado por André Puccinelli, implementou a Lei n. 3.479/2007, que alterou a forma de provimento do cargo de diretor escolar da eleição com voto direto e secreto, para processo seletivo, seguido de eleição. Para tanto, o Plano de Ações Articuladas (PAR), instrumento de planejamento plurianual serviu para implementação dessa forma de provimento, por meio da transferência de recursos financeiros do governo federal, para atendimento às demandas instituídas no Plano, na Dimensão 2 – Formação de Professores e Profissionais de Apoio Escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desenvolvimento desta dissertação buscou-se responder a seguinte questão norteadora: o PAR, como instrumento que integra o PDE, política pública do governo federal, atende mediante assistência técnica e financeira, as demandas para a efetivação de ações referentes à forma de provimento ao cargo de diretor escolar, considerando as peculiaridades do Estado de Mato Grosso do Sul?

Para tanto, considerou-se o seguinte objetivo geral: analisar como as ações referentes à forma de provimento do cargo de diretor escolar, se efetivaram no Plano de Ações Articuladas dessa Rede de Ensino, no período de 2007-2010; e como objetivos específicos: examinar, historicamente, a forma de provimento do cargo de diretor escolar na Rede Estadual de Ensino/MS; descrever o processo de elaboração do PAR nessa Rede de Ensino; verificar as ações relacionadas à forma de provimento do cargo de diretor escolar, assim como os indicadores, a pontuação, as estratégias e as justificativas definidos para a sua efetivação, segundo as demandas indicadas pelo diagnóstico do PAR; verificar se as ações definidas demandam apoio técnico e financeiro do MEC.

Para discutir a forma de provimento do cargo de diretor escolar na Rede Estadual de Ensino de MS considerou-se necessário tomar como referência a Constituição Federal (CF) de 1988 que definiu a gestão democrática, entre outros, como princípio do ensino público no país, resultado, principalmente, das reivindicações de setores organizados da sociedade, principalmente de educadores, ao longo do processo Constituinte, na luta pela democratização do país. Verificou-se que a LDBEN incorporou os princípios definidos pela CF restringiu a gestão democrática ao ensino público e acrescentou a expressão “na forma desta Lei da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996), transferindo a regulamentação aos estados e municípios, no exercício de sua autonomia e que dependem das especificidades e articulações políticas desses entes federados em âmbito local.

Diante disso, verificou-se que, no Brasil, após os anos de 1990, com base em pesquisas realizadas por diferentes autores e instituições, várias foram às formas de provimento do cargo de diretor escolar como: - indicação, técnica ou política; - seleção técnica; - eleição direta pela comunidade; - eleição direta após cumprimento de provas de seleção técnica.

No Estado de Mato Grosso do Sul, a forma de provimento do cargo de diretor escolar, foi regulamentada por Decretos e Resoluções nos seguintes períodos: no Governo Pedro Pedrossian (1991-1994) foi instituído a eleição direta com voto secreto; o Governo Wilson Barbosa Martins (1995–1998) manteve a eleição direta com voto secreto, incluindo uma prova escrita para os candidatos ao cargo de diretor escolar, para avaliação de conhecimentos específicos, além do acréscimo de um ponto na média aos candidatos com habilitação em administração escolar; o Governo José Orcírio Miranda dos Santos (1999-2006) regulamentou a forma de acesso ao cargo por força da Lei 3.244/2006, com voto direto e secreto em um processo de participação coletiva.

No Governo André Puccinelli (2007-2010), por meio da Lei Estadual nº 3.479, de 20 de dezembro de 2007, outras etapas foram implantadas para provimento do cargo de diretor escolar, que são: Curso de Capacitação em Gestão Escolar, avaliação de competências básicas, constituição de um banco único de dados dos candidatos habilitados e à eleição. Após a avaliação de competências e a eleição, os candidatos a diretor e a diretor-adjunto deverão apresentar um diagnóstico dos problemas pedagógicos, estruturais, de recursos humanos e de gestão e um plano de ação para serem executadas nas unidades escolares.

Assim, a política educacional de Mato Grosso do Sul, nos anos 1990, até 2007 no que se refere ao provimento do cargo de diretores escolares, oscilou entre indicação, eleição direta com voto secreto e processo seletivo com avaliação de competências e, posteriormente, eleição, porém, pode-se dizer que essas modalidades não possibilitaram a materialização da gestão democrática e participativa.

Na primeira gestão do governador André Puccinelli (2007-2010), a equipe que assumiu a educação na Rede Estadual de Ensino de MS, é praticamente a mesma que coordenou a educação na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande, Capital do Estado, no período de 1997 a 2004, correspondente ao primeiro e segundo mandatos do prefeito André Puccinelli, atual governador do Estado de MS, e, por isso, já chegou ao governo do estado, embasada com as concepções e práticas, e principalmente, com a ideia de modificar a forma de provimento do cargo de diretor escolar na Rede Estadual de Ensino.

Isso se explica pelo fato de que, na segunda gestão (2001-2004) do mencionado prefeito, inseriu-se o processo seletivo, incluindo o mecanismo de certificação ocupacional, para provimento do cargo de diretor escolar, sendo contratada para isso, uma empresa privada, ou seja, a Fundação Eduardo Magalhães, do Estado da Bahia.

Considera-se que essa orientação governamental não indica o modelo de gestão democrática, participativa, aproximando-se, mais, dos princípios do modelo de gestão gerencial, com vistas a maior eficiência e eficácia do sistema de ensino.

Ainda em 2007, o governo federal, na segunda gestão do presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2007-2010), por intermédio do Ministério da Educação, lançou o Plano de Desenvolvimento da Educação, dispondo sobre o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação pelo Decreto 6.094 de 2007 (BRASIL, 2007), que oficializou o PDE para a Educação Básica.

Segundo o Decreto a adesão ao Plano, por parte dos entes federados deveria ocorrer de forma voluntária, para cumprimento de 28 diretrizes, elaboradas, por sua vez, em consonância com as ideias do Movimento “Todos pela Educação”, organizado a partir do empresariado brasileiro. Porém, condicionou o recebimento de assistência técnica e financeira do MEC, à elaboração pelos governos subnacionais, do Plano de Ações Articuladas (PAR), compreendendo quatro dimensões: a) Gestão Educacional; b) Formação de Professores e dos Profissionais de Serviço e Apoio Escolar; c) Práticas Pedagógicas e Avaliação; d) Infraestrutura e Recursos Pedagógicos.

Vale lembrar que, inicialmente, o PAR foi pensado pelo MEC, como um instrumento de planejamento para auxiliar os municípios nas questões que envolvem a educação básica, principalmente os municípios considerados prioritários, ou seja, que necessitavam emergencialmente auxílio da União, para viabilizar a qualidade do ensino. Desta forma os municípios brasileiros receberam o documento planejado, sistematizado e que nem sempre contemplava a realidade local de cada região.

Constatou-se que o Ministério da Educação (MEC) tratou de forma diferenciada os entes federados, em relação à elaboração do PAR, considerando-se que os estados tiveram maior flexibilidade na contextualização e elaboração do planejamento plurianual, em função da forte pressão exercida pelos governos estaduais, por intermédio, por exemplo, do CONSED, no âmbito das relações federativas, chegando, inclusive, a elaborar um novo instrumento de orientação.

Verificou-se que Mato Grosso do Sul tornou-se pioneiro nas discussões para adaptar o instrumento para elaboração do PAR, em relação às necessidades educacionais da Rede Estadual de Ensino, iniciando a sua elaboração em 2007.

Os dados evidenciaram que o PAR na Rede Estadual de Ensino de MS serviu para programar a implementação da forma de provimento do cargo de diretor, por meio da Dimensão 2 – ‘Formação de Professores e Profissionais de Apoio Escolar’, na medida em que

essa dimensão no PAR possibilitou ao estado receber recurso federal para a implantação do Curso de Gestão Escolar, em primeiro lugar para coordenadores pedagógicos da Secretaria Estadual de Estado (SED/MS), que se tornaram multiplicadores. Dessa forma, ainda com recursos financeiros oriundos do convênio entre o Estado/MS e o MEC, por meio do PAR, buscou-se capacitar cerca de 1.500 docentes com o objetivo de preparar para a certificação ocupacional, que após a aprovação no exame, formaria um Banco de Dados Único, para posteriormente participar da eleição na unidade escolar.

Cabe ressaltar ainda que, para a realização desses Cursos, ocorreu à contratação da mesma empresa privada, ou seja, a Fundação Luiz Eduardo Magalhães (FLEM), que encaminhou ao Estado de MS profissional para orientar os técnicos da Secretaria de Estado/MS a executarem as formações. Além disso, ocorreu, também, a aquisição de material didático elaborado por essa Fundação denominado “Gerenciando a Escola Eficaz”, que foi reeditado pelo estado. Desse modo, a instituição privada recebeu recursos financeiros para o atendimento das ações previstas na Dimensão 2. Esses aspectos revelam a interferência do privado nas políticas públicas educacionais do Estado de Mato Grosso do Sul.

Assim, o Plano de Ações Articuladas (PAR) possibilitou o diagnóstico e o planejamento de ações educacionais e atendeu, principalmente, as demandas para efetivação de ações e subações referentes a uma especificidade da Rede Estadual de Ensino, ou seja, a forma de provimento do cargo de diretor escolar definida, na medida em que foi disponibilizado por meio do PAR, recurso financeiro totalizando a quantia de R\$ 986.165,00, (novecentos e oitenta e seis mil reais e cento e sessenta e cinco reais) (MATO GROSSO DO SUL, 2008, a),

Apesar de os documentos oficiais se referirem a gestão democrática, não se observou a realização de fóruns e debates, com uma participação mais ampla de professores, técnicos, alunos, pais, entre outros, para discussão da forma de provimento desse cargo, ou mesmo para a definição de ações no PAR, relacionadas à mesma.

Em síntese, o PAR atendeu mediante assistência financeira, as demandas para a efetivação de ações referentes à forma de provimento ao cargo de diretor escolar, considerando as peculiaridades do Estado de Mato Grosso do Sul, porém, não propiciou mudanças no que se refere ao conteúdo da gestão escolar, o que seria fundamental, vista que o PAR foi instituído como instrumento de planejamento para melhorar a qualidade da educação básica no país, embora expressa nos índices educacionais, de modo específico, no IDEB de estados e municípios.

Diante do exposto neste trabalho de investigação, como parte de uma discussão coletiva, destaca-se a necessidade de se ultrapassar as barreiras da cultura tradicionalista e clientelista, na construção da gestão democrática da educação. Espera-se ter contribuído com a discussão e abrir caminhos para outros trabalhos que venham a discutir, por exemplo, a receptividade dos professores sobre a introdução do processo seletivo, incluindo o mecanismo da certificação ocupacional, para provimento do cargo de diretores escolares, as implicações para o trabalho docente e para as mudanças na rotina das unidades escolares da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul.

REFERÊNCIAS

- ADRIÃO, T.; CAMARGO, R. B. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. (Orgs.). **Gestão financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição**. Federal. 3. ed. São Paulo: Xamã, 2002. p.69-78.
- ADRIÃO, T.; GARCIA, T. A oferta educativa e responsabilização no PDE: O Plano de Ações Articuladas PAR. **Cadernos de Pesquisa**, v. 38, n. 135, p. 779-796, set./dez. 2008.
- ADRIÃO, T. **Educação e produtividade: a reforma do ensino paulista e a desobrigação do Estado**. São Paulo: Xamã, 2006, 192 p.
- ADRIÃO, T.; GARCIA, T.; BORGUI, R.; ARELARO, E. Uma modalidade peculiar de privatização da educação pública: a aquisição de “sistemas de ensino” por municípios paulistas. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 30, n.108, p. 799-818, out. 2009.
- ARRETCHE, M. Relações Federativas nas Políticas Sociais. **Educação e Sociedade**. Campinas, v.23, n. 80, p.25-48, set./2002.
- AMORIM, M.D. **A qualidade da educação básica no PDE: uma análise a partir do Plano de Ações Articuladas**. 2011. Dissertação (Mestrado em Educação) 165 f - Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados: MS, 2011.
- ANTUNES, V. **A utilização dos resultados da avaliação institucional externa da educação básica no âmbito do Plano de Ações Articuladas (PAR) em municípios sul-mato-grossenses (2007-2010)**. Dissertação (Mestrado em Educação) 134 f - Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2012.
- AZEVEDO, J.M.L. Implicações da Nova Lógica de Ação do Estado para a Educação Municipal. **Educação e Sociedade**. Campinas, v.23, n. 80, setembro/2002, p.49-71. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 16 out. 2011.
- BIGARELLA, N.; OLIVEIRA, R. T. C. Políticas para a gestão da educação básica no Estado de Mato Grosso do Sul – (1999-2010): Gerencial e Democrática In: **Seminário Internacional**. Fronteiras étnico-culturais e fronteiras da exclusão. 5. Campo Grande, MS, 2012.
- BITTAR, M. **Mato Grosso do Sul: a construção de um estado: poder político e elites dirigentes sul-mato-grossenses**, v. 2. Campo Grande, MS: EDUFMS, 2009.
- BOLSON, H. da S. P. **A certificação ocupacional de dirigente escolares da rede municipal de ensino de Campo Grande, MS: implicações para a gestão escolar (2001-2004)**. 2011. Dissertação (Mestrado em Educação) 124 f - Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, MS, 2011.
- CAMINI, L. **A gestão educacional e a relação entre os entes federados na política educacional do PDE/Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação**. Tese

(Doutorado em Educação) 294 f - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

CURY, C. R. J. A educação básica no Brasil. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 80, p. 168-200, set. 2002. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 18 out. 2011.

DOURADO, L. F. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, Especial, p. 921-946, out. 2007.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F.; MORAES, K. N. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação.** Disponível em: <[http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-salapolitica gestão escolar](http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-salapolitica%20gest%C3%A3o%20escolar)>. Acesso em: 1º maio 2013.

FERREIRA, E. B. Planejamento educacional e tecnocracia nas políticas educacionais contemporâneas. **Série-Estudos – Periódico do Programa de Pós-Graduação em Educação da UCDB**, n. 34, jul./dez. p. 45-60. Campo Grande: UCDB, 2012.

FERNANDES, M. D.; SENNA, E.; BRITO, S. A gestão da política educacional no contexto das relações federativas brasileiras. In: CARVALHO, C. H. **Desafios da produção e divulgação do conhecimento.** Uberlândia: EDUFU, 2012. p. 451-475.

FERNANDES, M. D. Gestão da educação básica em Mato Grosso do Sul nos anos 1990. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre: ANPAE, v. 24, p. 517-533, 2008.

FERNANDES, M. D. Política Educacional. A gestão democrática na Rede Estadual de Ensino em Mato Grosso do Sul (1991 a 1994). **Intermeio - Revista do Mestrado em Educação - UFMS**, Campo Grande, p.65-71, 1997.

FERNANDES, M. D. **Recentes regulações na gestão da educação básica brasileira: entre o Estado e o mercado.** Campo Grande. UFMS, 2010. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/ibisolusobrasileiro/2010/cdrom/76.pdf>>. Acesso em: 1º maio 2013.

FERNANDES, M. D. Relações federativas e acesso educacional. **Intercâmbio: “Federalismo e Políticas na Efetivação do Direito à Educação no Brasil”.** ANPED. Curitiba, 12 e 13 de agosto de 2010. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/2010/cdrom/76.pdf>>. Acesso em: 1º maio 2013.

FRIGOTTO, G. CIAVATTA, M. Educação Básica no Brasil na Década de 1990: Subordinação Ativa e Consentida à Lógica do Mercado. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 24, n.82, p. 93-130, abr., 2003.

LEITE JÚNIOR, A.D. **Desenvolvimento e mudanças no estado brasileiro.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2009, 90 p:il.

LIMA, A.B de; PRADO, J.C do; SHIMAMOTO, S.V de M. Gestão Democrática, gestão gerencial e gestão compartilhada: novos nomes velhas rumos. **25º Simpósio Brasileiro e 2º Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação**, 26 a 30 de abril de 2011, ANPAE. Disponível em: <www.anpae.org.br/simposio2011/>. Acesso em: 9 set. 2012.

LUCK, H. **Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares**: estudo realizado pela CEDHAP sob encomenda da Fundação Victor Civita: relatório final. Curitiba: Fundação Victor Civita, 2011. Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/pdf/selecao-capacitacao-diretores-relatorio-final.pdf>> Acesso em: 12 set. 2012

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **A pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária Ltda., 1986.

MAIA, G. Z. A.; MANFIO, A. O provimento do cargo de gestor escolar e a qualidade de ensino: análise de publicações nacionais (1990-2005). **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 26, n. 3, p. 477-494, set./dez. 2010.

MEDEIROS, I. L. P. **Gestão democrática e escolha do diretor de escola**. Porto Alegre: EDUEFRS, 2006.

OBARA, E. E. **Política educacional para o ensino médio no Estado de Mato Grosso do Sul (1999-2006)**. 2009. 119 f. Dissertação (Mestrado em Educação)- Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2009.

OLIVEIRA, D.A. (Org.). **Gestão democrática da educação**: desafios contemporâneos. Petrópolis: Vozes, 1997.

OLIVEIRA, R.P. O financiamento da educação. In: OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. (Orgs.). **Gestão, financiamento e direito à Educação**: análise da Constituição Federal e da LDB. 2. ed. São Paulo: Xamã, 2002.p. 89-118.

PARO, V. H. Eleição de diretores de escolas públicas: avanços e limites da prática. In: reunião anual da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em educação (ANPED), 19. Caxambu, MG, 1996. Publicado originalmente na **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, Portugal: Universidade do Minho, v. 10, n. 2, 376-395, 1997.

PARO, V. H. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. In: OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. (Orgs.). **Gestão financiamento e direito à educação**: análise da LDB e da Constituição. Federal. 2. ed. São Paulo: Xamã, 2002. p. 79-88.

PARO, V. H. **Crítica da estrutura da escola**. São Paulo: Cortez, 2011.

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

PERONI, V. M. V. Perspectivas da gestão democrática da educação na elaboração de políticas públicas: a constituinte escolar de Mato Grosso do Sul. **Série Estudos**, Campo Grande, EDUCDB, n. 18, p. 49-62, 2004. <http://site.ucdb.br/public/downloads/9031-edicao-18-jul-dez-2004.pdf>

PERONI, V.M.V. **Políticas públicas e gestão da educação em tempos de redefinição do papel do estado**. 2008. Disponível em: <http://www.pead.faced.ufrgs.br/sites/publico/eixo5/organizacao_gestao/modulo1/pol%EDtic_as_publicas_e%20gestao_da_educacao_veraperoni.pdf>. Acesso em: 15 maio 2012.

PERONI, V.M.V. Mudanças na configuração do Estado e sua influência na política educacional. In: PERONI, V. M. V., BAZZO, V. L.PEGORARO, L. (org.) **Dilemas da educação brasileira em tempos de globalização neoliberal**: entre o público e o privado. Porto Alegre: EDUFRGS, 2006, p. 11-23.

ROMÃO, J. E.; PADILHA, P. R. Diretores escolares e gestão democrática da escola. In: GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (Orgs.) **Autonomia da escola**: princípios e propostas. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1997. p. 91-102.

RODRIGUEZ, M. V.; FERNANDES, M. D.; ALVES, A.G de R.; SEVERINO, J.L. Formação e Avaliação de Diretores de Escolas: no âmbito da Parceria entre Municípios e o Instituto Ayrton Senna. **Educere et Educere** – Revista de Educação. v. 5, n. 10, p. s.n., 2010. Versão eletrônica disponível em: <http://revista.unioeste.br/index.php/educereeteducare>. Acesso em: 15 maio 2012.

SAVIANI, D. **A Nova Lei da Educação**: trajetória, limites e perspectivas. 5. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 1999.

SAVIANI, D. Plano de desenvolvimento da educação: análise do projeto do MEC. **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 28, n. 100 – Especial, p. 1231-1255, out. 2007. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 16 out. 2011.

SCAFF, E. A. da S. **Planejamento da educação e cooperação internacional**: uma análise dos Programas Monhangara e Fundescola. São Paulo, 2007. 255 f. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SOUZA, Â. R. **Perfil da gestão escolar no Brasil**. 294 f. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, 2007.

SOUZA, M. H. de M. **O plano de ações articuladas - PAR – das redes municipais de ensino de Mato Grosso**. 2010. 177 f. Dissertação (Mestrado em Educação) -Universidade Federal de Mato Grosso. Instituto de Educação, Cuiabá, MT, 2010.

SHIROMA, E. O. Gerencialismo e liderança: novos motes da gestão educacional. In: VI Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul, 2006, Santa Maria. Anais do **VI Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul**. Santa Maria: EdUFSM, 2006. v. 1. p. 1-12.

VIEIRA, E. A Política e as Bases do Direito Educacional. **Caderno Cedes**, ano XXI, nº 55, novembro, 2001, p. 9-48.

VIEIRA, S.L. **Desafios de reforma**: legislação educacional no Brasil – Império de República. Brasília; Liber Livro, 2008.

VIEIRA, S. L. **Educação e gestão**: extraindo significados da base legal. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006, p. 27 - 42.

VIEIRA, S. L. **Política educacional em tempos de transição (1985-1995)**. Brasília: Plano, 2000.

ZERO. M. A. **Diretor de escola**: compromisso social e educativo. 2006. Tese (Doutorado em Educação)- Universidade Estadual de Campinas Faculdade de Educação, Campinas, SP, 2006. [s.n.]

Documentos:

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

BRASIL. Ministério da administração e Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995.

BRASIL. Senado Federal. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: SF, 1996.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 14**, de 12 de setembro de 1996. Modifica os artigos. 34, 208, 211 e 212 da Constituição Federal e dá nova redação ao art. 60 do Ato das Disposições constitucionais Transitórias, Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1996.

BRASIL. Decreto n. 5.233, de 6 de outubro de 2004. Estabelece normas para a gestão do Plano Plurianual 2004-2007 e de seus Programas e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 7 out. 2004. p. 7. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5233.htm>. Acesso em: 19 mar. 2013.

BRASIL. Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estado, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando à mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 25 abr. 2007a. p. 5. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6094.htm>. Acesso em: 4 dez. 2011.

BRASIL. **Decreto nº 6.025, de 22 de janeiro de 2007**. Institui o Programa de Aceleração do Crescimento - PAC, o seu Comitê Gestor, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília: 22 jan. 2007b. p. 16. Edição extra. 2007a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6025.htm>. Acesso em: 4 dez. 2011. 2007b.

BRASIL. Ministério da Educação. **Documento de apresentação do PAR – plano de ações articuladas**: relatório público. Brasília, DF. 2007c. Disponível em: <<http://simec.mec.gov.br/cte/relatoriopublico/principal.php>>. Acesso em: 16 out. 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Plano plurianual 2008-2011**: projeto de lei / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. - Brasília: MP, 2007, 540 p. vol. 2.

BRASIL. Ministério da Educação. **O plano de desenvolvimento da educação: razão, princípios e programas.** Brasília: DF, 2007d.

BRASIL. **Resolução/CD/FNDE /N.º 029, de 20 de junho de 2007.** Retificada no Diário Oficial de 29 de junho de 2007e. Brasília, MEC, 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/r29_20062007.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2013. 2007e.

BRASIL. **Resolução/CD/FNDE /N.º 047, de 20 de setembro de 2007.** Brasília: MEC, Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/r047_2007.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2013. 2007f.

BRASIL. **Decreto n. 6.601, de 10 de outubro de 2008.** Dispõe sobre a gestão do Plano Plurianual 2008-2011 e de seus programas. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 13 out. 2008a. p. 3. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6601.htm#art20>. Acesso em: 19 mar. 2013

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano de metas Compromisso Todos pela Educação: instrumento de campo.** Brasília, MEC, 2008b.

BRASIL. **Censo educacional.** Brasília: INEP, 2009. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/>>. Acesso em: 19 mar. 2013.

BRASIL. Portal do INEP. **IDEB 2009.** 2010. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/planilhas-para-download>>. Acesso em: 16 out. 2011.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 59,** de 11 de novembro de 2009. Acrescenta § 3º ao art. 76 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias para reduzir, anualmente, a partir do exercício de 2009, o percentual da Desvinculação das Receitas da União incidente sobre os recursos destinados à manutenção e desenvolvimento do ensino de que trata o art. 212 da Constituição Federal, dá nova redação aos incisos I e VII do art. 208, de forma a prever a obrigatoriedade do ensino de quatro a dezessete anos e ampliar a abrangência dos programas suplementares para todas as etapas da educação básica, e dá nova redação ao § 4º do art. 211 e ao § 3º do art. 212 e ao **caput** do art. 214, com a inserção neste dispositivo de inciso VI. Brasília: Senado Federal, 2009.

FUNDAÇÃO LUÍS EDUARDO MAGALHÃES. **Estatuto.** Salvador, BA: FLEM, 13 jan. 2004. Disponível em: <<http://www.flem.org.br/paginas/fundacao/informacoesadicionais/Estatuto.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2011.

FUNDAÇÃO LUÍS EDUARDO MAGALHÃES. **Gestão escolar, gerenciando a escola eficaz: conceitos e instrumentos.** 3. ed. Salvador, BA: FLEM, 2007.

IBGE. **Censo demográfico.** Rio de Janeiro, RJ: IBGE, 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 16 out. 2011.

IBGE. **Censo demográfico.** Rio de Janeiro, RJ: IBGE, 2009. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 16 out. 2011.

IBGE. **Censo demográfico.** Rio de Janeiro, RJ: IBGE, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 16 out. 2011.

MATO GROSSO DO SUL. **Decreto nº 5.868, de 16 de abril de 1991.** Dispõe sobre a estrutura básica das unidades escolares da rede estadual de ensino e dá suas providências. Campo Grande, 1991a.

MATO GROSSO DO SUL. **Decreto nº 7.227, de 26 de maio de 1993.** Altera dispositivos do Decreto nº 5.868, de 17 de abril de 1991, e dá outras providências. Campo Grande, 1993a.

MATO GROSSO DO SUL. **Decreto nº 8.273, de 7 de junho de 1995.** Altera a redação do Decreto nº 5.686, de 17 de abril de 1991. Campo Grande, 1995a.

MATO GROSSO DO SUL. **O que é constituinte escolar:** construindo a escola cidadã. Campo Grande, MS, 1999.

MATO GROSSO DO SUL. **Deliberação CEE/MS 6.363, de 19 de outubro de 2001.** Campo Grande, MS: CEE, 2001. Disponível em <http://www.unisite.ms.gov.br/unisite/sites/cee/geradorhtml/paginasgeradas/msmarques_6328/Delib/del-6363.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2013.

MATO GROSSO DO SUL. Secretaria de Estado de Educação. **Plano de Educação para a Rede Estadual de Ensino.** Campo Grande, 2001a .

MATO GROSSO DO SUL. **Lei nº 2.791, de 30 de dezembro de 2003.** Aprova o Plano estadual de educação de Mato Grosso do Sul. Campo Grande, MS, 2004b.

MATO GROSSO DO SUL. **Guia da gestão colegiada.** 2. ed. Campo Grande, MS, 2006a.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei nº 3.244, de 6 de julho de 2006.** Dispõe sobre a eleição de diretores, diretores-adjuntos e do colegiado escolar da rede estadual de ensino de Mato Grosso do Sul e dá outras providências. Campo Grande. 2006b.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei nº 3.479, de 20 de dezembro de 2007.** Dispõe sobre o processo eletivo de dirigentes escolares da rede estadual de ensino, dá nova redação a dispositivo da Lei nº 3.244, de 6 de junho de 2006, e dá outras providência. Campo Grande, MS, 2007.

MATO GROSSO DO SUL. **Instrução normativa n. 1/COGES/SUPED/SED, de 15 de setembro de 2009.** Dispõe sobre a eleição de diretores das unidades escolares da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul, dá novas outras providências. **Diário Oficial,** Campo Grande, 2009b.

MATO GROSSO DO SUL. **Mensagem à Assembleia Legislativa:** governo André Puccinelli. Campo Grande, MS, 2008b.

MATO GROSSO DO SUL. **Mensagem à Assembleia Legislativa:** governo André Puccinelli. Campo Grande, MS, 2009.

MATO GROSSO DO SUL. **Mensagem à Assembleia Legislativa:** governo André Puccinelli. Campo Grande, MS, Campo Grande, MS, 2011.

MATO GROSSO DO SUL. **Resolução/SED nº 682, de 29 de abril de 1991.** Fixa os critérios para a organização de Colegiados Escolares nas Unidades Escolares da Rede Estadual de Ensino. Campo Grande, 1991c.

MATO GROSSO DO SUL. **Resolução/SED nº 683, de 30 de abril de 1991**. Estabelece normas para a realização de eleições para escolha de diretores das unidades escolares da rede estadual de ensino. Campo Grande, 1991b

MATO GROSSO DO SUL. **Resolução/SE nº 815, de 26 de maio de 1993**. Estabelece normas para a realização de eleições para escolha de diretores das unidades escolares da rede estadual de ensino. **Diário Oficial de MS**, Campo Grande, 26 maio 1993b.

MATO GROSSO DO SUL. **Resolução/SED nº 1.043, de 7 de outubro de 1995**. Fixa critérios para organização dos Colegiados Escolares nas Unidades Escolares da rede Estadual de Ensino e estabelece normas para as eleições dos representantes de segmentos que o compõem. Campo Grande, 1995b

MATO GROSSO DO SUL. **Resolução/SED nº 1.789, de 7 de outubro de 2004**. Fixa critérios para organização dos colegiados escolares nas unidades escolares da rede estadual de ensino e estabelece normas para as eleições dos representantes de segmentos que o compõem. Campo Grande, MS, 2004c.

MATO GROSSO DO SUL. **Resolução/SED nº 2.148, de 8 de janeiro de 2008**. Dispõe sobre o processo eletivo de dirigentes escolares da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul e dá outras providências. **Diário Oficial de MS**, Campo Grande, 8 jan. 2008c.

MATO GROSSO DO SUL. **Resolução/SED nº 2.182, de 5 de agosto de 2008**. Dispõe sobre o processo eleitoral para escolha de membro do colegiado escolar nas unidades escolares de dirigentes escolares da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul, dá novas outras providências. Campo Grande, 2008d.

MATO GROSSO DO SUL. **Resolução/SED nº 2.255, de 8 de janeiro de 2009**. Dispõe sobre o processo eletivo de dirigentes escolares da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul, dá outras providências. **Diário Oficial**, Campo Grande, 2009a. p. 7 - 476.

Entrevistas:

TÉCNICA A. Secretaria de Estado de Educação – MS (SED). Entrevista realizada em 24 de outubro de 2012.

Técnica B. Secretaria de Estado de Educação - MS. Entrevista realizada em 24 de outubro de 2012.

Conselheira A. Conselho Estadual de Educação - MS. Entrevista realizada em 29 de outubro de 2012.

Conselheira B. Conselho Estadual de Educação - MS. Entrevista realizada em 29 de outubro de 2012.

Presidente da FETEMS. Federação dos Trabalhadores da Educação do Estado de Mato Grosso do Sul. Entrevista realizada em 31 de outubro de 2012.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Entrevista semiestruturada.

PROVIMENTO DO CARGO DE DIRETORES ESCOLARES, NO ÂMBITO DO PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS (PAR), NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MATO GROSSO DO SUL (2007-2010)

ENTREVISTA

A- Dados pessoais e profissionais

Nome: -----
 Idade: -----
 Sexo: -----
 Escolaridade:- -----
 Curso de Graduação na área de: -----
 Curso de Pós-Graduação na área de: -----
 Função atual: -----
 Tempo de atuação nesta função: -----
 Que função exerceu antes: -----
 Local de atuação: -----

B- Provimento do cargo de diretor escolar

1. O que levou a Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul (MS) a optar pelo processo seletivo para provimento do cargo de diretor escolar, em 2007?
2. Como a Secretaria de Estado de Educação (SED) de MS implantou o processo seletivo dos diretores escolares? Houve discussão com os segmentos sociais?
3. Como você avalia a receptividade da SED e das escolas em relação ao processo seletivo de diretores escolares?
4. Como foi implementado o processo seletivo de diretores escolares no período?
5. De que forma a SED encaminhou as orientações do processo seletivo para as escolas?
6. O Estado de MS efetivou parcerias para desencadear o processo seletivo? Com quem?

C- Elaboração e Implementação do PAR na Rede Estadual de Mato Grosso do Sul

7. Como o(a) senhor(a) teve conhecimento do PAR no estado de MS?
8. Quando iniciou a elaboração do PAR no Estado de MS?
9. Como foi constituída a Equipe Local de realização do diagnóstico e da elaboração do Plano de Ações Articuladas (PAR) do Estado de MS?
10. Houve estudos ou formação para elaboração do PAR no Estado?

11. O(a) senhor(a) conhece o Termo de Cooperação celebrado entre o FNDE e o Estado? Quando tomou conhecimento desse documento (antes da assinatura ou depois)?
12. Como foi a metodologia de elaboração do PAR?
13. Quais as dimensões, as áreas e os Indicadores existentes no PAR que geraram demandas para a implementação do processo seletivo de provimento do cargo de diretor escolar?
14. Como foram priorizadas as demandas/ações dessa(s) dimensão(ões)?
15. Em que o PAR auxiliou no planejamento e na organização das ações referentes ao processo seletivo do cargo de diretor escolar?
16. Quais são os programas desenvolvidos pela Secretaria de Estado de Educação, com apoio financeiro e técnico do MEC, provenientes do PAR, em relação ao provimento do cargo de diretor escolar?
17. Quais as principais mudanças e melhorias que o PAR trouxe à Rede Estadual de Educação de MS?
18. Como o(a) senhor(a) avalia o PAR no Estado no período de 2007-2010?
19. O(a) senhor(a) gostaria de acrescentar algo nesta entrevista que não tenha sido abordado? Faça suas considerações.

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do projeto de pesquisa: Forma de Provimento ao Cargo de Dirigentes Escolares, Processo Seletivo, no âmbito do Plano de Ações Articuladas (PAR), na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul (2007-2010)

Pesquisadora: Maria Elisa Ennes Bartholomei

E-mail: mariaelisatutora@gmail.com

Telefone: (67) 9243-9141

Orientadora: Regina Tereza Cestari de Oliveira

E-mail: reginacestari@hotmail.com

Telefone: (67) 3312-3597 e (67) 3384-8622

Prezado(a) Sr.(Sra.),

Sou Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), sob a orientação da Professora Doutora Regina Tereza Cestari de Oliveira. Esta pesquisa faz parte da dissertação para fins de obtenção do título de Mestre em Educação. Seu objetivo é analisar como ocorreu a forma de provimento do cargo de diretor escolar na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul e suas decorrências no Plano de Ações Articuladas (PAR) (2007-2010).

A Profa. Regina Tereza está à disposição para qualquer esclarecimento que se fizer necessário, pessoalmente ou pelos telefones (67) 3312-3584, (67) 3312-3597 e (67) 9980-7148.

Para o desenvolvimento da pesquisa são utilizados dados de documentos oficiais e serão aplicadas entrevistas, como técnica complementar, mediante um roteiro de caráter semiestruturado. A entrevista será gravada, desde que autorizada pelo(a) entrevistado(a). Esta pesquisa não oferece desconforto ou risco ao participante, uma vez que a entrevista permitirá o aprofundamento de dados levantados nos documentos. Além disso, a questão da ética em pesquisa é considerada, sendo que os entrevistados terão prévio conhecimento da mesma. Os resultados desse estudo retornarão ao(à) entrevistado(a) na forma de relatório que será disponibilizado ao final da pesquisa. Os resultados individuais, caso sejam de interesse dos entrevistados, poderão ser solicitados pelo *e-mail* mariaelisatutora@gmail.com

Para conhecimento de V. Sa. Apresento um resumo, assim como o roteiro da entrevista (**Apêndice A**) e desde já lhe agradeço pela inestimável colaboração.

Considerando as informações constantes neste Termo e as normas expressas na Resolução nº 196/1996 do **Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde** consinto de modo livre e esclarecido, participar da presente pesquisa na condição de participante sabendo que:

1. A participação em todos os momentos e fases da pesquisa é voluntária e não implica quaisquer tipos de despesa e/ou ressarcimento financeiro.
2. É garantida a liberdade de retirada do consentimento e da participação no respectivo estudo a qualquer momento, sem qualquer prejuízo, punição ou atitude preconceituosa;
3. É garantido o anonimato;
4. Os dados coletados só serão utilizados para a pesquisa e os resultados poderão ser veiculados em livros, ensaios e/ou artigos científicos em revistas especializadas e/ou em eventos científicos;
5. A pesquisa aqui proposta foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), que a referenda e
6. O presente termo está assinado em duas vias.

Campo Grande, ____ de _____ de 2012.

Participante: _____

RG: _____ SSP _____

Assinatura do participante

Maria Elisa Ennes Bartholomei
Pesquisadora

APÊNDICE C – Parecer Consubstanciado do CEP