

# A GESTÃO DA EDUCAÇÃO NO CONTEXTO DA POLÍTICA EDUCACIONAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

The educational management in the context of education polity of the state of Mato Grosso do Sul

Gestión de la educación en el contexto de la política educativa del estado de Mato Grosso do Sul

Andréia Vicência Vitor Alves<sup>1</sup>  
Andrêssa Gomes de Rezende  
Alves<sup>2</sup>  
Maria Dilnéia Espíndola  
Fernandes<sup>3</sup>

---

## Resumo

O trabalho tem como objetivo desvelar a concepção de gestão da educação no contexto da política educacional do estado de Mato Grosso do Sul em interseção com a do governo federal. Trabalhou-se com a pesquisa documental e a literatura concernente à temática. O artigo apresenta concepções de gestão da educação nas perspectivas democrática, gerencial e de qualidade total. A seguir, detém-se à reforma da política educacional empreendida nos anos 1990 e sobre qual concepção de gestão da educação é proposta no contexto de suas redefinições. Por último, desvela-se a concepção de gestão da educação no estado de Mato Grosso do Sul no período de 2007 a 2013, no âmbito da política educacional, quando se materializa a proposta “Educação para o Sucesso”, sustentada pela gestão gerencial que intenta imprimir no público a lógica do privado.

---

**PALAVRAS-CHAVE:** Política educacional. Gestão educacional. Gestão educacional no estado de Mato Grosso do Sul. Educação Básica.

## Abstract

The work aims at to watch the conception of democratic management in the context of education politics of the state of Mato Grosso do Sul in intersection with the federal government. It was worked with the documentary research and the literature relating to the topic. The work presents conceptions of management education in the perspectives democratic management of education, managerial educational management and of total quality. Next, focuses on educational policy reform undertaken in the 1990s and what conception management education is proposed in the context of their redefinitions. Last, it reveals the concept of management education in the state of Mato Grosso do Sul in the period 2007-2013 in the ambit of educational policy, when it materializes the proposed

---

<sup>1</sup> Graduada em Pedagogia com especialização e mestrado em Educação pela Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Atualmente é professora da Faculdade de Educação da UFGD e doutoranda pelo Programa de Pós-graduação em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

<sup>2</sup> Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Atualmente é mestranda pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

<sup>3</sup> Doutora em Educação pela UNICAMP e Professora Associada da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, credenciada no Programa de Pós-Graduação em Educação.

"Education for Success", supported by managerial management that intent to print in the public to the private logic.

---

**KEYWORDS:** Educational policy. Educational management. Educational management in the state of Mato Grosso do Sul. Basic Education.

### **Resumen**

El estudio tiene como objetivo dar a conocer el diseño de gestión de la educación en el contexto de la política educativa del estado de Mato Grosso do Sul, en la intersección con el gobierno federal. Trabajó con la investigación documental y la literatura en relación con el tema. El artículo presenta los conceptos de gestión de la educación en las perspectivas democráticas, la gestión y la calidad total. Siguiendo paradas en la reforma de la política educativa implementada en la década de 1990 y que la enseñanza del diseño de gestión se propone en el contexto de sus restablece. Por último, se desarrolla el concepto de gestión de la educación en el estado de Mato Grosso do Sul 2007-2013 como parte de la política educativa cuando se materializa la propuesta de "Educación para el Éxito", con el apoyo de la gestión empresarial que intenta imprimir en público a la lógica privada.

---

**PALABRAS CLAVE:** Política educativa. La administración educativa. Gestión de la Educación en el estado de Mato Grosso do Sul. Educacion Basica.

### **INTRODUÇÃO**

A gestão da educação é tema recorrente na literatura educacional e, por isso mesmo, tem sido objeto de vários estudos, principalmente a partir dos anos de 1980, período de intensificação de embates em torno do plano político-ideológico na sociedade brasileira, devido à busca pela democratização dessa sociedade.

A gestão da educação não possui uma única concepção, apesar de ter sido inscrita na legislação educacional brasileira como princípio constitucional “gestão democrática do ensino na forma da lei” (BRASIL, 1998, p. 136).

Neste trabalho, buscamos apreender a concepção de gestão da política educacional do estado de Mato Grosso do Sul no período de 2007 a 2013, bem como, sua interseção com a política educacional em âmbito nacional, diante da reforma educacional de 1990, por meio de estudo documental e bibliográfico.

Assim, apresentaremos, inicialmente, as concepções de gestão educacional democrática, gerencial e de qualidade total, com vistas a apontar suas possíveis semelhanças e divergências. Em um segundo momento, abordar-se-á a gestão educacional no contexto da reforma educacional de 1990. A seguir, demarcaremos a gestão da educação oriunda da política educacional do estado de Mato Grosso do Sul no período de 2007 a 2013, quando o estado passa a incorporar a lógica do setor privado como parâmetro de eficiência e eficácia, mediante a implantação da proposta de “Educação para o Sucesso”, a qual busca se adequar ao modelo de gestão gerencial.

### **Gestão da educação: um campo de disputa entre concepções**

De acordo com Bordignon e Gracindo (2000), a gestão da educação se constitui em um processo político-administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada.

Dourado (2006), pondera que a gestão da educação tem sido objeto de relevantes estudos que a colocam como campo demarcado por acepções distintas, no que diz respeito à sua organização, orientações e às suas prioridades.

Segundo Freitas (2003), nota-se tanto na produção educacional como nas políticas de gestão, forte adjetivação do termo gestão. Assim, sem as devidas distinções e à sombra do princípio constitucional de gestão democrática, deu-se lugar para modelos de gestão adjetivados.

A autora Freitas (2003) observa também que a expressão gestão democrática tem sido utilizada para denominar processos diversos, ou a simples existência de práticas e estratégias de inspiração democrática, cujo conceito permanece obscuro. Geralmente, tem sido concebida como a conjunção de eleição de diretores, qualquer forma de participação dos pais na escola, existência de conselhos e autonomia operacional da escola. Diante disso, o conceito é marcado por imprecisão e polissemia, quando a expressão “gestão democrática” pode ser utilizada para nomear diferentes concepções e práticas.

Cury (2002a, p. 173) ressalta que a gestão democrática requer “[...] transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência”. Assim, a gestão demanda o diálogo como mediação principal. Isto possibilita o envolvimento coletivo, o respeito aos direitos dos cidadãos, uma educação de qualidade, a sua democratização, a “emancipação dos envolvidos” e a “transformação das relações”.

Spósito (1999) enfatiza que a gestão democrática possibilita uma ambiência favorável à aprendizagem e estimuladora do querer aprender.

Oliveira (2000) afirma que a gestão da educação tende a ser flexível e possibilita a avaliação das políticas educacionais e dos processos de aprendizagem, bem como, a conexão entre Educação Básica e educação superior. Ainda, apresenta a oferta de educação de qualidade para todos como obrigação do Estado.

A gestão democrática se caracteriza, sobretudo, pela oferta, com qualidade, da educação pública; descentralização do poder nas instituições de ensino; transparência pública; participação direta e indireta da comunidade em todos os âmbitos da educação; legalidade; impessoalidade; moralidade; eficiência e cidadania crítica.

Por isso, Freitas (2003) argumenta que, para a concretização da gestão democrática, não basta o esforço em mudar práticas, aprimorar políticas, estratégias, ações e recursos. Implica a transformação da própria cultura, entendida como síntese das dimensões objetiva e subjetiva da vida.

Mesmo que a legislação brasileira vigente determine a gestão democrática da educação, observamos que outras concepções de gestão são frequentemente reportadas na área. Entre as várias concepções, encontra-se a gestão gerencial, que, de acordo com Castro (2007), é um processo administrativo que adota diretrizes gerenciais e se baseia na busca de resultados e nos indicadores de desempenho, para a promoção do sucesso escolar. Neste, enfatiza-se a eficiência, a eficácia, a efetividade, a autonomia, a descentralização administrativa, a avaliação de desempenho e a produtividade e visa o interesse público.

Castro (2007) aponta como principais características deste modelo de gestão: controle dos gestores e serviços públicos pela demanda de melhor qualidade e eficiência; regulação da equidade; coordenação e a provisão de informações públicas em nível central; necessidade de modernização da gestão; decisões estratégicas de governo; burocratização; controle gerencial; controle de resultados a partir de indicadores de desempenho estabelecidos; avaliação de efetividade; princípios de gestão estratégica e de controle de qualidade; mecanismos e técnicas de mercado; flexibilidade; estruturas colegiadas.

Tal como a gestão gerencial, a gestão de qualidade total também adota diretrizes gerenciais, segundo Freitas, Scaff e Fernandes (2004), a gestão de qualidade total se constitui em um processo organizado estrategicamente, no qual se tem a participação de todos os atores de uma instituição envolvidos, cujo objetivo é satisfazer os consumidores, oferecendo um produto que esteja de acordo com as preferências do cliente.

A gestão de qualidade total apresenta como principais princípios a racionalidade econômica; a produtividade; competitividade como método; eficiência e eficácia; criatividade para resolver problemas com falta de recursos; e incentivo à busca de sucesso individual. Tais princípios são pressupostos inerentes às políticas neoliberais que acabam responsabilizando o diretor, o professor e a gestão pela falta de qualidade do ensino (*Ibid.*).

Para Saviani (2008) o conceito de gestão da qualidade total está ligado à reconversão produtiva promovida pelo *toyotismo*, que tem como intento a produção em pequena escala dirigida ao atendimento de determinados nichos de mercado altamente exigentes. Esta gestão surge com propostas de melhores posições no mercado, bem como, apresenta-se como a grande salvadora das organizações e da educação, com o anseio de se obter maior eficiência e eficácia dentro da realidade econômica atual.

O objetivo proposto pela qualidade total é transferir para a educação o ideal de qualidade das empresas, pois, a seu ver, é de suma importância que os trabalhadores realizem sua tarefa com qualidade e que os dirigentes criem as condições necessárias para tal realização, no intuito de alcançar os objetivos finais (RAMOS, 1992).

Percebemos que a gestão democrática da educação também tem algumas características que se assemelham as apresentadas pelos modelos de gestão mencionados, mas estas nem sempre têm o mesmo significado e objetivo, uma vez que os fins da gestão democrática apontada são diferentes, por defender uma educação de qualidade que promova o exercício crítico da cidadania.

## **A gestão da educação brasileira no contexto das reformas de 1990**

A gestão é vista na atualidade como um importante fator na promoção da educação escolar básica. Mas, há distintas formas de concebê-la e praticá-la, de modo que essa questão continua a suscitar reflexões, pesquisas e debates na área da educação.

Uma conquista importante obtida no plano institucional foi a inscrição do princípio da gestão democrática do ensino público na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1998). Após muitos embates no processo de elaboração da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (SAVIANI, 1997), este princípio foi reafirmado pela Lei n. 9.394, de 1996 (BRASIL, 1996a), sobre a incumbência dos sistemas de disciplinar a gestão democrática em sua jurisdição, tendo como princípios a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da população da escola e de seu entorno em conselhos escolares e equivalentes. Além disso, a lei determinou que os sistemas

asseguem às escolas públicas que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira (BRASIL, 1996a).

A reforma administrativa de 1998 introduziu com a Emenda Constitucional n. 20 (BRASIL, 1999), os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência da administração pública que, conforme observou Cury (2002a), põem em destaque elementos importantes na democratização da gestão pública em geral, sendo especialmente importante para a educação.

A Lei n. 10.172, de 2001 (BRASIL, 2001), que aprovou o Plano Nacional de Educação (PNE), estabeleceu a definição das normas da gestão democrática como um dos seus objetivos e o desenvolvimento de um padrão de gestão que tenha entre seus elementos a descentralização, a autonomia da escola e a participação da comunidade. Tais disposições, contudo, permitem diversas interpretações.

As últimas décadas do século XX e o início do século XXI, todavia, foram marcados por profundas transformações no campo econômico, sociocultural, ético-político e ideológico. Esse processo teve início com a agudização da crise da sociedade capitalista nos anos de 1970, que abalou profundamente as estruturas do capitalismo e, por isso, expressão de crise estrutural.

A metamorfose do papel do Estado, nesse momento particular da história, integra um projeto de sociabilidade, cujo reordenamento do padrão de acúmulo do capital se compõe e se recompõe a partir da reestruturação produtiva, das inovações tecnológicas, de uma nova divisão internacional do trabalho e da propalada globalização da economia.

O ajuste provocado pelo neoliberalismo, tendo como condição máxima a não intervenção do Estado nos âmbitos econômicos e de sociabilidade, foi de tal monta que a alternativa encontrada pelo “bloco no poder” (NEVES, 2005a), a partir de revisões às posições que defendiam a minimização do Estado e a sua secundarização frente ao mercado, foi à necessidade de um novo Estado para um mundo em transformação, para a promoção do crescimento econômico e do desenvolvimento social e a defesa de uma Terceira Via na condução do Estado (MELO; FALLEIROS, 2005).

Com a Terceira Via na condução do Estado se teria um Estado social-liberal e não um Estado de bem-estar social – preso ao burocratismo autoritário – e nem o neoliberalismo radical (Ibid.). Pontua-se que os teóricos da Terceira Via tem em comum com os neoliberais a ideia de que a crise está no Estado, porém, apontam como estratégia de superação o terceiro setor, que é caracterizado como o público não-estatal.

Neste contexto, observaram-se expressivas modificações no Estado com o aumento das redes privadas, as parcerias público/privado, a redução das responsabilidades do Estado frente à consecução das políticas sociais, bem como, a transferência para o modelo de gestão gerencial.

Assim, a tarefa de execução das políticas sociais é repassada para a sociedade, em nome da participação e da chamada democratização da democracia. Este processo de reforma do Estado apresenta para a gestão da Educação Básica brasileira a consolidação da hegemonia de um projeto que se iniciou a partir do desmonte do Estado de direito democrático social, instituído pela Constituição Federal de 1988 (FERNANDES, 2010).

Diante desse quadro, a Educação Básica no Brasil ganhou contornos bastante complexos a partir de 1990, quando se implantou um conjunto de reformas educativas que objetivavam uma maior equidade no acesso à educação; melhoria da qualidade e dos resultados dos serviços educacionais; a edificação de um sistema de informação que

publicitasse os resultados do sistema educacional; reformulação de currículos, descentralização educacional e maior autonomia às escolas para sua autogestão (RODRIGUEZ, 2008).

Nesse cenário, tais processos de mudanças, reformas educacionais brasileiras já implementadas ou em processo de implementação, têm em vista a formação de um homem empreendedor (do ponto de vista técnico), bem como, a formação de um homem colaborador (do ponto de vista ético-político). Ambas as características essenciais do intelectual urbano na contemporaneidade, nos marcos da hegemonia burguesa (NEVES, 2005b).

Este contexto apresentou para a gestão dos sistemas de ensino e das unidades escolares a introdução da concepção de gestão gerencial da educação, uma vez que a gestão gerencial figurou no âmbito do planejamento como alternativa ao:

[...] planejamento tradicional, de curto prazo e setorial, marcadamente técnico/tecnocrático, centralizado/autoritário, normativo/compulsório/rígido e com utilização das abordagens metodológicas de demanda social, de limitações (FREITAS, SCAFF, FERNANDES, 2006, p. 37).

De acordo com Rodriguez (2008), as reformas no campo da educação alcançaram proporções que afetaram o cotidiano das escolas e, apesar dos discursos de que as reformas buscavam a melhoria da qualidade na educação, o contexto econômico obrigou o Estado a reduzir gastos no campo das políticas sociais.

Segundo a mesma autora, tem ocorrido a reformulação dos sistemas de ensino no que concerne à sua massificação, com a ampliação do nível de acesso, em especial, com a expansão do ensino fundamental. Também, aprofundou-se o processo de descentralização, autogestão e autonomia das escolas, mas em curso privatista, já que a descentralização, conforme a autora constitui-se em uma estratégia política que demonstra a falta de compromisso por parte do Estado com a educação pública e com a edificação de um projeto de democratização da educação.

Segundo Cury (2002b, p. 197), no mandato do governo federal para o período de 1995 a 2002, ocorreram diversas alterações fortemente marcadas por políticas focalizadoras, com ênfase no ensino fundamental, que tinham como princípio a equidade no intuito de selecionar e destinar os recursos para metas e objetivos vistos como urgentes e indispensáveis.

Esse governo foi orientado pelas seguintes iniciativas no campo jurídico legal: a promulgação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (Fundef), Lei n. 9.424/1996 (BRASIL, 1996b) e Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n. 9.394/1996 (BRASIL, 1996a), cujas normatizações redirecionaram de forma reducionista muitas das conquistas do campo educacional que foram expressas na Constituição Federal de 1988.

Essas reformas na educação brasileira trouxeram uma nova regulação educativa caracterizada pela centralidade atribuída à administração escolar, processo assumido também na década dos anos 2000. Diante disso, a configuração dos sistemas educativos foi alterada nos seus aspectos físicos e organizacionais, sob critérios de produtividade e excelência, expressando uma regulação que, embora dirigida à instituição pública e estatal, encontra-se fortemente enraizada nos parâmetros de mercado.

Para tal, o setor educacional deveria cumprir a função de ser um dos canais de difusão e materialização do novo consenso construído pelo bloco hegemônico no poder. Para a educação, em especial, para a gestão, foram dirigidos os processos de descentralização,

administração gerencial e a substituição do desenho público pelas “parcerias” com o voluntariado.

Frente às mudanças ocorridas na sociedade brasileira a partir de 1990, a gestão democrática perdeu centralidade para a gestão gerencial, considerando a perspectiva de que o mercado é padrão de qualidade. Nesse sentido, a chamada gestão gerencial tem como intento a administração por objetivos em escala organizacional, com componentes substanciais de divisão do trabalho, de racionalidade instrumental e hierarquia estrutural, a fim de obter qualidade total do setor educacional (PERONI, OLIVEIRA, FERNANDES, 2009).

Mas, não se pode dizer que, a partir dessas reformas, só existam programas e ações do MEC voltados para a gestão gerencial. No contexto do Plano de Desenvolvimento da Educação/2007 (PDE), em particular no Plano de Metas Educação para Todos (Decreto nº 6.094 de 24 de abril de 2007), as ações do MEC acentuam o papel regulador da administração central e a gestão por resultados, sem desativar programas orientados para o fomento da gestão democrática.

No início do século XXI, foram realizadas pelos governos diversas políticas, programas e ações que, em sua maioria, a partir de 2003, foram reorientados, em função de o governo federal ter pautado a sua atuação pelo princípio da defesa da educação de qualidade, a partir do binômio inclusão e democratização. Isto resultou em alterações nos marcos regulatórios vigentes para a Educação Básica e superior, uma vez que estes, até então, estavam pautadas sob a ótica gerencial e patrimonial (DOURADO, 2007).

A partir de 2003, o Ministério da Educação (MEC) implantou diversas iniciativas voltadas para a gestão da Educação Básica<sup>1</sup>. Dourado (2007) pondera que tais iniciativas se deram no intuito de colaborar para o processo de democratização da escola.

Pondera Moehlecke (2007) que o governo federal (período 2003-2013) tem como intento a implementação de um projeto de desenvolvimento não excludente para o país, capaz de conjugar crescimento econômico com a distribuição de renda e justiça social, apresentando políticas afirmativas, programas e iniciativas direcionadas a diversidade, para determinados grupos da sociedade (negros, indígenas, mulheres, deficientes e pobres), como uma forma de garantir a equidade, a melhoria da situação de desigualdade e vulnerabilidade social e educacional, a participação e a própria efetivação do direito de todos à educação.

De acordo com as palavras de Moehlecke (2007) e Marques e Mendes (2007), o governo valoriza a articulação entre políticas de expansão (políticas que favorecem os anseios do capital financeiro nacional e internacional) e melhoria de qualidade da educação no país para o conjunto da população e políticas direcionadas aos grupos sociais. Toma em consideração às pressões dos grupos sociais, por atender a interesses particulares de determinados grupos.

Mas apresenta, também, políticas centralizadoras e reguladoras de gestão, como o PDE e o PDE-Escola, que enfatizam a gestão gerencial, a racionalidade técnica e a racionalidade substantiva e tem em vista a busca de resultados, quando os gestores escolares cumprem apenas o papel de colocar em prática as ações pré-estabelecidas pelo governo federal. A racionalidade substantiva, a partir dos resultados das avaliações em larga escala, focaliza objetivos e metas tangíveis em educação (ALVES, 2010).

Percebemos que o governo, ao mesmo tempo em que defende a centralização — assumindo o papel de articulador, normatizador, avaliador, coordenador e financiador dos sistemas de ensino —, também defende a descentralização, possibilitando a participação dos diferentes segmentos da comunidade local e escolar na instituição educativa, na formulação

de seu projeto político-pedagógico e no ajuntamento dos programas e ações a ela destinados, de acordo com a sua realidade (*Ibid.*).

Assim, mesmo com a orientação do MEC, na prática, as instituições educacionais, ao implementar os programas, não o seguem a risca, uma vez que os cidadãos que atuam nessas instituições, na execução de suas tarefas, formulam e implementam as políticas educacionais de acordo com seus valores, interesses, opções, suas perspectivas, que não são consensuais e nem unânimes, influenciando-as, como diz Palumbo (1994).

Este é o contexto histórico e social que possibilitou a materialidade de distintas concepções e práticas da gestão da educação. Para tal, buscou-se analisar de que forma se apresentam as concepções de gestão da Educação Básica no contexto da metamorfose do Estado brasileiro, quando no sistema e nas unidades escolares passam a conviver projetos antagônicos de gestão.

### **Iniciativas do governo do estado de Mato Grosso do Sul para a gestão educacional no período de 2007 a 2013**

No Brasil, as reformas educacionais empreendidas ao longo do século XX, justificadas pela falta de qualidade da escola pública, levaram a implantações de diferentes medidas legais e iniciativas voltadas para a gestão educacional. Tais questões indicam uma forma empresarial de pensar a reforma educacional, que passou por um conjunto de mudanças que se refletiram nas bases pedagógicas e na perspectiva administrativa (DOURADO, 2007), o que levou a uma reorganização das redes de ensino em todo o país.

No caso do estado de Mato Grosso do Sul, estas medidas se expressam com o mandato do governo do estado para o período de 2007-2013, em que o processo democrático de gestão da escola perdeu espaço para novos formatos na política educacional. Nesta gestão administrativa regressaram velhas práticas autoritárias centralizadoras que intervêm na gestão das unidades escolares, firmando mais uma vez uma ruptura no movimento histórico da edificação da gestão democrática no ensino no estado (FERNANDES; RODRIGUEZ, 2012).

Com isso, a política educacional da Secretaria Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul no governo 2007-2013 tem objetivado profissionalizar a gestão por meio de ferramentas de controle. Para tanto, trabalha na aplicação de técnicas e princípios que norteariam a administração gerencial, com a finalidade de promover uma gestão mais eficaz.

A administração iniciada em 2007 por este governo tem colocado para a agenda da política educacional de gestão do sistema e das escolas da rede estadual de ensino, uma política que já havia sido experimentada no município de Campo Grande, capital de Mato Grosso do Sul, quando o governador do período citado foi prefeito<sup>4</sup> por dois mandatos consecutivos neste município, o que possibilitou imprimir tal política no estado de Mato Grosso do Sul.

O modelo de gestão da rede municipal de ensino se sustentou na parceria entre a Prefeitura de Campo Grande e o Instituto Ayrton Senna (IAS), que implantou o Programa Escola Campeã (PEC), no período de 2001 a 2004, e tomou como imperativo as diretrizes da administração educacional proposta pela Fundação Luíz Eduardo Magalhães (FLEM), sediada no estado da Bahia.

---

<sup>4</sup> Período em que o atual governador do estado era prefeito de Campo Grande.



Para tal, a gestão governamental estadual no período 2007-2013 conta com grande parte da equipe da Secretaria Municipal de Educação de Campo Grande do período de 2001-2004<sup>2</sup> para o desenvolvimento de sua política educacional. Inclusive, a Secretaria Municipal de Educação de Campo Grande, no período de 2001 a 2004, atualmente, é Secretaria Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul. Com isso, a chamada “Educação para o Sucesso”, que norteava a política educacional do município de Campo Grande no período supramencionado, também se expressou como concepção de educação na Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul (SED/MS), no período de 2007 a 2013.

O Programa “Educação para o Sucesso” consiste em uma proposta de educação formulada pela SED/MS, que guarda estritas relações com a perspectiva da pedagogia da qualidade total, a qual tem como objetivo principal eliminar resultados negativos de repetência e evasão escolar e, com isso, promover o sucesso escolar.

Trata-se, portanto, de um conjunto de programas desenvolvidos pela SED/MS, que tem como finalidade a busca da qualidade e excelência da educação. Daí a necessidade de envolver a escola, a família e a sociedade em geral, com o objetivo de alcançar bons resultados e eliminar a baixa produtividade da instituição escolar.

Para tanto, a qualidade, nesse caso, é mensurada por meio de resultados que medem o desempenho e revelam o sucesso e/ou fracasso dos indivíduos. São programas e projetos do Programa Educação para o Sucesso:

Projeto Além das Palavras; Mostra Cultural; Jogos Escolares da Rede Estadual; Cultura e Esporte; Plano Estadual do Livro e Leitura; Educação Especial; Escolas Bilingües; Centro de Educação Infantil – Cei Zedu; *Prêmio Gestão Escolar*; *Kits Escolares e Uniformes*; Educação Profissional; Alimentação Escolar; Curso Estadual Preparatório para o ingresso na Educação Superior; Educação de Jovens e Adultos; Matrícula Digital; Transporte Escolar; Educação escolar Indígena; MS Contra a Dengue; Programa Revive; Profucionário; Escola em Período Integral; *Escola para o Sucesso*; Tecnologias Educacionais (MATO GROSSO DO SUL, 2011, grifo nosso).

Esses programas implantados pelo governo do estado podem ser caracterizados como programas de fundo gerencialistas, que objetivam instaurar no setor público a lógica do mercado, à medida que os princípios norteadores da “Educação para o Sucesso” fomentam um processo competitivo de educação baseado na meritocracia, ou seja, a formação nos moldes da educação neoliberal.

Por isso mesmo, o Programa Educação para o Sucesso vem se mostrando como a estratégia garantidora, por parte do estado de sua concepção de desenvolvimento econômico e social, já que impõe aos trabalhadores em educação processos de certificação ocupacional, principalmente, aos diretores de escolas e premiação a alunos com melhor desempenho de nota na escola.

No estado de Mato Grosso do Sul, a gestão administrativa do período 2007-2013, conduziu a política educacional de gestão do sistema de ensino a partir dos pressupostos, princípios e diretrizes da Pedagogia do Sucesso, que tem sua origem na perspectiva teórica da qualidade total na educação, que se esboçou em um momento particular de acumulação ampliada do capital, notadamente, no final dos anos de 1980 e início dos anos de 1990 no Brasil. Conforme Oliveira (2004, p. 134), “A pedagogia do sucesso é uma proposta de mudança da política educacional”.

Tão logo se evidencia a proliferação da gestão da qualidade total e da gestão gerencial e as suas influências, na política educacional para a gestão da educação no estado de Mato Grosso do Sul, bem como, as implicações para a gestão dos sistemas de ensino e das escolas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão educacional se constitui em fator relevante para a promoção da educação escolar, bem como, de sua qualidade, por acompanhar as transformações ocorridas no mundo do trabalho e da produção e se expressar no âmbito do Estado, com vistas a regulamentar processos de coesão educacional.

O modelo de gestão educacional que ganhou centralidade na política educacional e que atende aos preceitos do neoliberalismo é a gestão gerencial, que tem como principal intuito a produtividade, a efetividade, a eficácia e a busca de resultados, e se baseia nos indicadores de desempenho para a promoção do sucesso escolar. Admite a participação dos pais na escola, mas como fiscalizadores e executores na educação escolar.

Contudo, no Brasil, a concepção de gestão educacional que vigora na legislação educacional é a gestão democrática da educação que, segundo Paro (1997, 1999, 2001), Cury (1997, 2000, 2002a) e, Alves 2010, tem como intuito a formação de cidadãos críticos conhecedores e defensores de seus direitos e deveres e busca a emancipação humana e a transformação social.

Na política nacional para a educação brasileira existem ações para o fomento da gestão democrática da educação, como também, para a gestão gerencial por resultados, como é o caso do PDE e do PDE-Escola, que são os programas com maior centralidade do governo federal no momento, os quais têm como concepção de gestão educacional a gerencial. Mas também, a política nacional para a educação brasileira possui programas como o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, Escola de Gestores<sup>5</sup>, entre outros, que apresentam como concepção de gestão a gestão democrática.

A política educacional para a gestão da educação do estado de Mato Grosso do Sul, no período de 2007 a 2013, vigorou uma proposta que busca uma educação para o sucesso, admitindo dentro do seu programa, uma educação meritocrática que busca resultados a partir da produtividade e de indicadores de promoção do sucesso escolar. Esta política tem como concepção de gestão educacional a gestão de Qualidade Total e a gestão gerencial da educação. Ela admite a participação da comunidade escolar e local na educação escolar, mas, como fiscalizadores, controladores e executores de ações previamente pensadas pela Secretaria Estadual de Educação, que busca o sucesso escolar.

Tanto a política educacional do estado de Mato Grosso do Sul, como a política nacional de educação para a gestão educacional, apresentam iniciativas centrais que postulam como concepção de gestão, a gerencial. Também a política nacional de educação apresenta programas tanto com a concepção de gestão educacional democrática como com a concepção de gestão gerencial. Ambas as concepções convivem com o preceito normativo que aponta

---

<sup>5</sup> Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação (Pró-Conselho); Programa de Acompanhamento e Avaliação do PNE e dos Planos Decenais Correspondentes; Programa de Fortalecimento Institucional das Secretarias Municipais do Semi-Árido (Proforti); Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação (Pradime); Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica; Laboratório de Experiências Inovadoras em Gestão Educacional; PDE; PDE – Escola; Plano de Ações Articuladas (PAR); Conferência Nacional da Educação; Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (PNFCE)

para a concepção de gestão educacional, a qual deve vigorar na educação brasileira, como a gestão democrática da educação na forma da lei. Esta, contudo, sobrevive cada vez mais subsumida aos ditames de novos modelos de gestão da educação no âmbito da política educacional.

## REFERÊNCIAS

ALVES, A. V. *Fortalecimento de Conselhos Escolares: propostas e práticas em municípios sul-mato-grossenses*. 2010. Dissertação (Mestrado em Educação). FAED, Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Dourados/MS, 2010, 151p.

BORDIGNON, G; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: Ferreira: N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. (Orgs.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000, p. 147-176.

BRASIL. *Constituição* (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado, 2010.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 6.094, de 24 de abril de 2007. Regulamenta a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da Educação Básica. In: BRASIL. Congresso. Senado. *500 anos de legislação brasileira*. 2. ed. Brasília, 2001a. CD3: Brasil República.

\_\_\_\_\_. Emenda Constitucional n. 20, de 15 de dezembro de 1998. In: BRASIL. Congresso. Senado. *500 anos de legislação brasileira*. 2. ed. Brasília, 2001c. CD3: Brasil República.

\_\_\_\_\_. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, 23 dez. 1996a.

\_\_\_\_\_. *Lei nº 9.424, de 20 de dezembro de 1996*. Dispõe sobre o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério, na forma prevista no art. 60, § 7º, do Ato das Disposições Constitucionais. Brasília: Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, 26 dez. 1996b.

\_\_\_\_\_. Lei n. 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. In: BRASIL. Congresso. Senado. *500 anos de legislação brasileira*. 2. ed. Brasília, 2001d. CD3: Brasil República.

CASTRO, A. M. D. A. Gerencialismo e educação: estratégia de controle e regulação da gestão escolar. In: NETO, A. C.; CASTRO, A. M. D, FRANÇA, M; QUEIROZ, M. A. DE. (orgs.) *Pontos e contrapontos da política educacional: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais. origem e trajetórias*. Brasília: Líber livro Editora, 2007, p. 115-144.

CURY, C. R. J. O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática. In: OLIVEIRA, D. A. (Org.). *Gestão Democrática da Educação: desafios contemporâneos*. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 199-206.

\_\_\_\_\_. Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. Da. (Orgs.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000, p. 43-60.

\_\_\_\_\_. Gestão democrática da educação: experiências e desafios. *Revista brasileira de política e gestão da educação*, ANPAE, São Bernardo do Campo, v.18, n. 2, p.163-174, jul./dez. 2002a.

\_\_\_\_\_. A Educação Básica no Brasil. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 23, n. 80, p. 169-201, set. 2002b.

DOURADO, L. F. \_\_\_\_\_. *Gestão da educação escolar*. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância. Pro funcionário, modulo 6, 2006.

\_\_\_\_\_. Políticas e gestão da Educação Básica no Brasil: limites e perspectivas. *Educação & Sociedade*, Campinas, vol. 28, n. 100, p. 921-946, out. 2007.

FERNANDES, M. D. E. *Recentes regelações na gestão da educação da Educação Básica Brasileira: entre o Estado e o mercado*. 2010. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/iberolusobrasileiro2010/cdrom/76.pdf>>. Acesso em: 21 dez. 2011.

FERNANDES, M. D. E. ; RODRIGUEZ, M. V. *Eleição de diretores e exame de certificação: continuidades e rupturas na política educacional (1991 a 2008)*. POIÉSIS, Tubarão: UNISUL, v. 6, n. 10, p. 479 - 496, Jul./Dez. 2012.

FREITAS, D. N. T. de. Sistemas e escolas de Educação Básica: entre democratizar e compartilhar a gestão. In: SENNA, E. (Org.) *Trabalho, educação e política pública: estudos em educação*. Campo Grande: UFMS, 2003, p. 189-219.

FREITAS, Dirce Nei Teixeira de; SCAFF, E.; FERNANDES, M. D. E; OLIVEIRA, S. M. B de. *PDE: evidências do município de Dourados*. In: FONSECA, M; TOSCHI, M. S;

OLIVEIRA, J. F. De. *Escolas gerenciadas: planos de desenvolvimento e projetos político-pedagógicos em debate*. Goiânia: Editora da UCG, 2004, p. 55-80.

\_\_\_\_\_. *Gestão estratégica na escola pública: a ótica de atores escolares*. *Inter-Ação*. Goiânia: Editora da UFG, v 31, n. 1, p. 35-54, jan./jun. 2006.

MARQUES, R. M.; MENDES, A. Servindo a dois senhores: as políticas sociais no governo Lula. *Rev. katálysis*, vol. 10, n. 1, p. 15-23, 2007. Disponível em: <www.scielo.br/>. Acesso em: 17 jan. 2009.

MOEHLECKE, S. As Políticas de Diversidade na Educação no Governo Lula. In: *31º Encontro Anual da ANPOCS, 2007*, Caxambu-MG. Anais do 31º Encontro Anual da ANPOCS, 2007.

MATO GROSSO DO SUL. Educação para o Sucesso. *Acontece: desafios e conquistas do ensino estadual*. Campo Grande, out. 2011 Secretaria de Estado de Educação. p. 60.

MELO, M. P. de; FALLEIROS, I. Reforma da aparelhagem estatal: novas estratégias de legitimação social. In: NEVES, Lúcia Maria Wanderley. (Org.). *A nova pedagogia da hegemonia – estratégias do capital para educar o consenso*. São Paulo: Xamã, 2005.

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

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

OLIVEIRA, D. A. A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. Da. (Orgs.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000. p. 91 - 112.

OLIVEIRA, J. B. A. e. *A pedagogia do sucesso: uma estratégia política para corrigir o fluxo escolar e vencer a cultura da repetência*. São Paulo: Saraiva: Instituto Ayrton Senna, 2004.

PALUMBO, D. J. A abordagem de política pública para o desenvolvimento político na América. In: *Política de capacitação dos profissionais da educação*. Belo Horizonte: FAE/IRHJP, 1989. p. 35-61. (Original: PALUMBO, Dennis J. Public Policy in América – Government in Action. 2. ed. Tradução: Adriana Farah. Harcourt Brace & Company, 1994. Cap. 1, p. 8-29).

PARO, V. H. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Editora Ática, 1997, p. 9-14.

\_\_\_\_\_. A administração escolar e qualidade de ensino: o que os pais ou responsáveis tem a ver com isso? In: BASTOS, J. B. (Org.). *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 1999, p. 57-72.

\_\_\_\_\_. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. In: MINTO, C. A.; OLIVEIRA, R. P. De; ADRIÃO, T. (Orgs.). *Gestão Financiamento e Direito à Educação: análise da LDB e da Constituição Federal*. São Paulo: Xamã, 2001, p. 79-88.

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

RAMOS, C. *Excelência na educação: a escola de qualidade total*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

RODRIGUEZ, M.V. Reformas educacionais e proletarização do trabalho docente. *Acta Scientiarum: Human and Social Sciences, Eduem*, Maringá: Editora da Universidade Estadual de Maringá, v. 30, n.1, 2008.

SAVIANI, D. *A nova Lei da educação: subtítulo, trajetória, limites e perspectivas*. Campinas, SP: Autores Associados, 1997.

\_\_\_\_\_. *Da nova LDB ao FUNDEB: por uma outra política educacional*. Campinas: Autores Associados, 2008.

SPÓSITO, M. P. Educação, gestão democrática e participação popular. In: BASTOS, J. B. (Org.). *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 1999, p. 45-56.

Recebido em: 06-02-2014

Aprovado em: 20-05-2014