



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

NILSON FRANCISCO DA SILVA

**O PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE DOURADOS, MS/2015-2025:
DESAFIOS E PERSPECTIVAS À IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO
DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO**

DOURADOS/MS

2019

NILSON FRANCISCO DA SILVA

**O PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE DOURADOS, MS/2015-2025:
DESAFIOS E PERSPECTIVAS À IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO
DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO**

Dissertação apresentada à Comissão Julgadora do Programa de Pós-Graduação em Educação – Stricto Sensu – Mestrado, da Universidade Federal da Grande Dourados, na área de concentração de História, Política e Gestão da Educação, linha de pesquisa de Políticas e Gestão da Educação, como exigência final para obtenção do título de Mestre em Educação. Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Alice de Miranda Aranda.

DOURADOS/MS

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

S586p Silva, Nilson Francisco Da
O PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE DOURADOS, MS (2015-2025): DESAFIOS E
PERSPECTIVAS À IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO
[recurso eletrônico] / Nilson Francisco Da Silva. -- 2019.
Arquivo em formato pdf.

Orientadora: Profª Drª. Maria Alice de Miranda Aranda.
Dissertação (Mestrado em Educação)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2019.
Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Plano Municipal de Educação. 2. Gestão democrática da educação. 3. Meritocracia. 4.
Educação Municipal. I. Aranda, Profª Drª. Maria Alice De Miranda. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



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

Título do Trabalho: O PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE DOURADOS, MS (2015-2025): DESAFIOS E PERSPECTIVAS À IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO

Data da aprovação: 07/05/2019

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Maria Alice de Miranda Aranda – Presidente/Orientadora.

Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) Assinatura: 

Prof.^a Dr.^a Dr. Silvio Cesar Nunes Militão - Membro Titular Externo

Universidade Estadual Paulista (UNESP) Assinatura: 

Prof.^a Dr.^a Dr. Fábio Perboni - Membro Titular Externo

Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) Assinatura: 

A tendência democrática da escola não pode consistir apenas em que um operário manual se torne qualificado, mas em que cada cidadão possa se tornar governante (GRAMSCI, 2010, p. 132).

AGRADECIMENTOS

Me movo como educador, porque, primeiro, me movo como gente! (Paulo Freire).

Sou grato pela vida e pelas pessoas que fazem parte dela, mas, acima de tudo, sou grato a Deus por me conceder tudo isso.

À FUNDECT, pelo apoio e incentivo na pesquisa!

Agradeço à minha querida orientadora Prof.^a Dr.^a Maria Alice de Miranda Aranda, por toda a paciência e empenho. Tenho profunda admiração pelo seu compromisso com a educação pública de Dourados-MS. Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Educação, por contribuírem no meu processo de aprendizagem: Prof.^a Dr.^a Giselle Cristina Martins Real, Dr. Reinaldo dos Santos, Prof. Dr. Fábio Perboni, Prof.^a Dr.^a Morgana de Fátima Agostini Martins e Prof.^a Dr.^a Rosemeire de Lourdes Monteiro Ziliani.

Aos Professores, Dr. Fábio Perboni e Dr. Silvio Cesar Nunes Militão, membros da banca, por aceitarem participar e compartilhar seus conhecimentos.

Minha gratidão à Prof.^a Dr.^a Andréia Nunes Militão, por todas as orientações que muito contribuíram para o meu crescimento pessoal.

À turma de 2017, em especial às colegas Alessandra Domingos de Souza, Carina Nogueira de Jesus, Josiane Caroline de Souza Salomão Correa e Tania Jucilene Vieira Vilela, cujo apoio e amizade estiveram presentes em todos os momentos.

Meu muito obrigado aos participantes desta pesquisa, meus amigos diretores escolares, coordenadores pedagógicos, técnicos da SEMED e COMED, por sua disposição em compartilhar vivências e contribuir com o meu aprendizado. À servidora da Faculdade de Educação da UFGD, Valquíria Lopes Martinez, por todo apoio técnico prestado.

Agradeço imensamente a todos os funcionários da Escola Municipal Sócrates Câmara, em especial, à professora Fabiany dos Santos Barcelos, por toda a colaboração a mim prestada, e, às minhas amigas e competentes coordenadoras pedagógicas, Olga Cristina da Silva Teixeira e Cleuza Barbosa, por todas as palavras de incentivo e apoio, desde o início do curso.

Obrigado as minhas irmãs Carla, Neuza, Lucinéia e Rosinete (*in memoriam*), por serem meu porto seguro.

Agradeço a toda minha família, meu pai José Francisco e minha mãe Maria de Jesus (*in memoriam*).

Por fim, aos meus filhos Nilson Junior e Ana Karolina, presentes de Deus em minha vida. Muito obrigado!

RESUMO

A presente Dissertação de Mestrado em Educação situa-se na linha de pesquisa “Política e Gestão da Educação”, do Programa de Pós-Graduação em Educação, da Faculdade de Educação (FAED), da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), e está articulado aos projetos de pesquisa: O Plano Municipal de Educação de Dourados-MS e a gestão democrática: condições para efetivação na escola - Chamada FUNDECT N° 02/2017 e o Monitoramento dos Planos Municipais de Educação do MS (PROPP/UFGD). O objetivo é analisar o Plano Municipal de Educação do Município de Dourados, no estado de Mato Grosso do Sul (PME/Dourados/MS/2015-2025), em relação à Meta 19, que trata dos imperativos condizentes ao princípio da gestão democrática da educação. A metodologia está pautada na pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Assim, para a pesquisa de campo, elegeu-se como *locus* o município de Dourados, segunda maior cidade do estado de Mato Grosso do Sul (MS), especificamente a gestão educacional da Rede Municipal de Ensino. Para a pesquisa de campo, foi utilizado o instrumento questionário, na modalidade *on-line*, realizado com 11 gestores, de um total de 45 unidades escolares. O recorte temporal contempla os anos de 2015 a 2018. O objeto de investigação é a implantação e implementação da gestão democrática associada a critérios técnicos de mérito e desempenho, conforme dita o PME/Dourados/MS/2015-2025. A questão que sintetiza a problematização, em relação ao objeto, é a que segue: Como está sendo implementada a gestão democrática da educação associada a critérios técnicos de mérito e desempenho? Foi criada lei específica, conforme ditam os Planos de Educação em vigência? Se sim, o que diz sobre a eleição e gestão do Diretor Escolar? Respondendo as questões que problematizaram esta pesquisa para a elaboração desta dissertação de mestrado, evidenciou-se que, após a aprovação do PME/Dourados/MS/2015-2025, o município aprovou legislação que apenas regulamenta a eleição para diretores e diretores adjuntos da REME. Além de não aprovar legislação específica, a grande maioria dos participantes da pesquisa aponta que não visualizam mudanças que tenham o intuito de promover a gestão democrática. E, ainda segundo a pesquisa, há materialização de mecanismos que tenham o intuito de promover a gestão democrática, mas, ainda apontam retrocessos. Por fim, o estudo da Meta 19 proporcionou entender que, de modo geral, a mesma se apresenta engessada ao mesclar o conceito de democracia com o de meritocracia, pois, este último apresenta critérios que não favorecem a formação de sujeitos críticos e autônomos, pelo contrário, procura valorizar a cultura da eficácia e da eficiência, ou seja, não cumpre integralmente a Meta 19. Evidenciou, ainda, que os desafios para gestão democrática da educação perpassam pelo descontínuíssimo de políticas educacionais, carência de formação continuada para os trabalhadores em educação, bem como, pela atuação dos órgãos colegiados e, de modo geral, pela participação de todos os sujeitos na escola. Portanto, espera-se que, através do PME/Dourados/MS/2015-2025, que figura como principal política educacional do município, os gestores municipais consigam minimizar ou superar tais problemas a fim da manutenção de uma qualidade social da educação.

Palavras-chave: Plano Municipal de Educação. Gestão democrática da educação. Meritocracia. Educação Municipal.

ABSTRACT

The present Master's Dissertation in Education is located in the research line "Education Policy and Management", of the Graduate Program in Education, Faculty of Education (FAED), Federal University of Grande Dourados (UFGD), and is articulated to the research projects: The Municipal Plan of Education of Dourados-MS and democratic management: conditions for effective schooling - Called FUNDECT N° 02/2017 and the Monitoring of Municipal Plans of Education of MS (PROPP / UFGD). The objective is to analyze the Municipal Education Plan of the Municipality of Dourados, in the state of Mato Grosso do Sul (PME / Dourados / MS / 2015-2025), in relation to Goal 19, which deals with the imperatives consistent with the principle of democratic management of education. The methodology is based on bibliographic, documentary and field research. Thus, for field research, the municipality of Dourados, the second largest city in the state of Mato Grosso do Sul (MS), was elected as locus, specifically the educational management of the Municipal Education Network. For the field research, it was used the questionnaire instrument, in the online modality, conducted with 11 managers, from a total of 45 school units. The time frame covers the years from 2015 to 2018. The object of research is the deployment and implementation of democratic management associated to technical criteria of merit and performance, as stated by the PME/Dourados/MS/2015-2025. The question that synthesizes the problematization, in relation to the object, is the one that follows: How is the democratic management of education associated with technical criteria of merit and performance being implemented? Has a specific law been created, as dictated by the Education Plans in use? If so, what does it say about the election and management of the School Principal? Answering the questions that problematized this research for the elaboration of this master's dissertation, it was evidenced that, after the approval of PME/Dourados/MS/2015-2025, the municipality approved legislation that only regulates the election for directors and deputy directors of REME. In addition to do not approving specific legislation, the vast majority of research participants point out that they do not visualize changes that have the purpose of promoting the democratic management. And, according to the research, there is the materialization of mechanisms that aim to promote democratic management, but still point to setbacks. Finally, the study of Goal 19 allowed us to understand that, in general, it is plastered when mixing the concept of democracy with the concept of meritocracy, because the latter presents criteria that do not favor the formation of critical and autonomous subjects, on the contrary, seeks to value the culture of effectiveness and efficiency, in other words, not fully meets the goal 19. It also highlighted that the challenges for democratic management of education go through the discontinuity of educational policies, lack of continuous training for workers in education, as well as the performance of collegiate bodies and, in general, by the participation of all subjects in school. Therefore, it is expected that, through the PME/Dourados/MS/2015-2025, which appears as the main educational policy of the municipality, municipal managers will be able to minimize or overcome such problems in order to maintain a social quality of education.

Keywords: Municipal Education Plan. Democratic management of education. Meritocracy. Municipal Education.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ANPED	Associação Nacional da Pós-Graduação e Pesquisa
CAPES	Banco de Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
CF	Constituição Federal
COMED	Conselho Municipal de Educação de Dourados
CMMA-PME	Comissão Municipal de Monitoramento e Avaliação do Plano Municipal de Educação de Dourados
CONAE	Conferência Nacional de Educação
CRE	Coordenadoria Regional de Educação
GEPGE	Grupo de Estudo e Pesquisa “Estado, Política e Gestão da Educação”
FAED	Faculdade de Educação
FHC	Fernando Henrique Cardoso
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
IBICT	Instituto de Informação em Ciências e Tecnologia
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
MS	Mato Grosso do Sul
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDEpT	Plano Decenal de Educação para todos
PDDE	Dinheiro Direto nas Escolas
PEE-MS	Plano Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul
PEC	Proposta de Ementa a Constituição
PME	Plano Municipal de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PPGEdu	Programa de Pós-Graduação em Educação
REME	Rede Municipal de Ensino
SEB	Secretaria de Educação Básica
SEMED	Secretaria Municipal de Educação de Dourados
SCIELO	Scientific Electronic Library
SED	Secretaria Estadual de Educação

UFGD

Universidade Federal da Grande Dourados

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pesquisas encontradas nos bancos de dados: IBICT; CAPES; UFGD. Outubro de 2017	23
Quadro 2 - Descritor: Plano Nacional de Educação. Classificado por Universidades banco de dados IBICT. Outubro/2017	24
Quadro 3 - Descritor: Plano Nacional de Educação. Sistematização dos trabalhos encontrados no banco de dados do IBICT. Outubro e novembro/2017	25
Quadro 4 - Descritor: Plano Nacional de Educação. Sistematização dos trabalhos encontrados no banco de dados CAPES. Novembro/2017	26
Quadro 5 - Dissertações publicadas no Banco de dados do Programa de Pós-Graduação em Educação, no período de 2015 a 2018/ UFGD dezembro/2017	27
Quadro 6 - Descritor: Plano Nacional de Educação; Pesquisas selecionadas nos bancos de dados IBICT/CAPES/UFGD, março/2018	27
Quadro 7 - Alteração da Lei nº 2.491, de 22/05/2002	60
Quadro 8 - Sistematização das estratégias da Meta 19 do PNE - 2014/2024, PEE/-MS e PME/Dourados/MS/2015-2025	63
Quadro 9 - Matrículas inicial da Rede Municipal de Ensino de Dourados/MS-2018	78
Quadro 10 - Gestores da Rede Municipal de Ensino de Dourados/MS-2019	79
Quadro 11 - Perfil dos participantes da pesquisa	80
Quadro 12 - Tipo de participação na elaboração do PME/Dourados-MS	90
Quadro 13 - Instancias de gestão democrática	95
Quadro 14 - Critérios técnicos de mérito na visão dos participantes da pesquisa/2019 .	97

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa do Município de Dourados, Mato Grosso do Sul- MS	75
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual de escolas que envolvem a equipe escolar na elaboração do projeto pedagógico	86
---	----

APÊNDICES

Apêndice A – Carta de apresentação.....	123
Apêndice B – Termo de consentimento livre e esclarecido.....	124
Apêndice C – Roteiro de questionário online.....	125

ANEXOS

ANEXO 1- Lei nº 2.491, de 22 de maio de 2002 (Estabelece normas para a realização de Eleição para Diretores e Diretores-Adjuntos das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino do município de Dourados – MS)	128
--	-----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 A INSERÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA POLÍTICA EDUCACIONAL BRASILEIRA	32
2.1 A relação entre gestão da educação com o tema da democracia.....	32
2.2 A gestão democrática na política educacional.....	41
3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO NO PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE DOURADOS/MS (2015/2025): ANÁLISE DA META 19	50
3.1 Reflexões acerca do Plano Nacional ao Plano Municipal de Educação de Dourados-MS (PME/Dourados-MS/2015-2025)	50
3.2 A sistematização do Plano Municipal de Educação de Dourados-MS	55
3.3. A Meta 19 nos planos decenais de educação	57
4 A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO COM BASE NA META 19 DO PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS	75
4.1 Caracterizações do <i>locus</i> da pesquisa: o município de Dourados e sua Rede Municipal de ensino	75
4.2 Caracterizações dos participantes da pesquisa e modelo de gestão do município de Dourados-MS	80
4.3 Desafios e perspectivas para a gestão democrática da educação.....	84
4.4 Legislação Municipal que trata da gestão democrática da educação na Rede Municipal de Ensino de Dourados em atendimento ao PNE-2014/2024 e ao PME Dourados	94
4.5 A interpretação da Meta 19 pelos sujeitos da pesquisa	97
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
REFERÊNCIAS	110
APÊNDICES	123
ANEXOS	127

1 INTRODUÇÃO

A presente Dissertação de Mestrado em Educação está inserida na linha de pesquisa de “Políticas e Gestão da Educação”, do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal da Grande Dourados (PPGEdu/UFGD). Tem sua origem em dois projetos de pesquisa: o primeiro intitulado “O Plano Municipal de Educação de Dourados-MS e a gestão democrática: condições para efetivação na escola” - Chamada FUNDECT¹nº 02/2017 e, o segundo, “Monitoramento dos Planos Decenais de Educação do estado de Mato Grosso do Sul” (PROPP/UFGD), ambos vinculados ao Grupo de Estudo e Pesquisa “Estado, Política e Gestão da Educação” (GEPGE).

O objetivo geral é analisar o Plano Municipal de Educação do Município de Dourados, no estado de Mato Grosso do Sul (PME/Dourados/MS/2015-2025), em relação à Meta 19, que trata dos imperativos condizentes ao princípio da gestão democrática² da educação. Assim reza a Meta 19:

Assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, **associada a critérios técnicos de mérito e desempenho** e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (DOURADOS-MS, 2015, p. 98, grifo meu)

A Meta 19 do PME/Dourados/2015-2025 é idêntica à do Plano Nacional de Educação (PNE -2014/2024), aprovado por meio da Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Assim, a pesquisa se fez pertinente considerando que na Meta 19 do Plano Municipal estão em evidência as condições e os critérios para a efetivação da gestão democrática da educação.

Registra-se que, nesta Meta 19, a gestão democrática da educação está associada a critérios técnicos de mérito e desempenho, pontos que destoam da concepção de mundo, de sociedade, de educação, de sujeitos históricos, de democracia e de participação que fundamentam a dissertação em pauta.

O recorte temporal contempla os anos de 2015 a 2018. A escolha do referido tempo histórico, iniciando no ano de 2015, se dá pelo fato da aprovação do PME/Dourados/MS/2015-2025 ter acontecido neste ano e, principalmente, porque, na Meta

¹ Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul.

² A gestão democrática é aqui compreendida como “um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas” (SOUZA, 2009, p. 125).

19 do mesmo, está, conforme mencionado, a obrigatoriedade do prazo de dois anos para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para que isto aconteça, inclusive, o artigo 9º do PNE-2014/2024 indica que os estados e municípios neste prazo deveriam elaborar e aprovar a “Lei da Gestão Democrática”.

A escolha pela pesquisa em educação em um Programa de Pós-Graduação, com vistas investigar objetos relevantes, como foi o caso desta Dissertação de Mestrado, é uma busca para ampliar os conhecimentos sobre as questões que perpassam as concepções presentes no princípio da gestão democrática escolar, a fim de buscar responder inquietações vivenciadas na prática pelo pesquisador, no dia-a-dia como gestor escolar³, na função de diretor de uma escola pública no Município de Dourados-MS, escolhido por meio da eleição direta, justificando, assim, o caráter pessoal em relação ao objeto.

O objeto de investigação é a implantação e implementação da gestão democrática associada a critérios técnicos de mérito e desempenho, conforme dita o PME/Dourados/MS/2015-2025. A questão que sintetiza a problematização em relação ao objeto é a que segue: Como está sendo implementada a gestão democrática da educação associada a critérios técnicos de mérito e desempenho? Foi criada lei específica, conforme ditam os Planos de Educação em vigência? Se sim, o que diz sobre a eleição e gestão do Diretor Escolar?

Justifica-se cientificamente a escolha do tema mediante o resultado de levantamento bibliográfico realizado e constante, mais adiante, nesta introdução, vez que, constatou-se que existem trabalhos relacionados à elaboração e implementação Plano Nacional de Educação

³ No ano de 2001, foi monitor do Movimento de Alfabetização de Jovens e Adultos (MOVA), programa do Governo Federal desenvolvido no município de Dourados (MS). Em 2002, concluiu o Curso de Magistério (previsto no artigo 62, da LDB n. 9394/1996 – “A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, a oferecida em nível médio na modalidade Normal”). Ainda no ano de 2002, tomou posse no concurso de vigia do município de Dourados (MS). No ano de 2004, solicitou exoneração do concurso de vigia para atuar como professor contratado da Rede Municipal de Dourados (MS). No ano de 2006, concluiu a tão esperada licenciatura em Pedagogia. No ano de 2008, assumiu como professor efetivo, 20h semanais, dos anos iniciais do Ensino Fundamental de Dourados-MS. A primeira especialização (2010) foi na área de gestão escolar, com a intenção de concorrer às eleições para diretor escolar no município. Já no ano de 2011, participou do pleito para direção escolar, porém, sem êxito. No ano seguinte, em 09/05/2012, em virtude da aposentadoria da então diretora, foi indicado pelo conselho escolar da unidade para assumir o cargo de diretor da Escola Sócrates Câmara (pro-tempore, tendo em vista o processo de aposentadoria). Em 13/03/2013 assumiu de modo efetivo o cargo de diretor, em virtude da aposentadoria da diretora. Já em 2015, participou novamente da eleição para diretor da mesma unidade, chapa única, de modo que foi reeleito com 95% dos votos válidos. No ano de 2016, ingressou como aluno especial no Programa de Mestrado em Educação da UFGD, tornando aluno regular no ano de 2017. A efetivação em um segundo período como professor do município de Dourados ocorreu em 2018, efetivando, assim, 40h. (Elaboração do autor).

(PNE-2014/2024), entretanto, nenhum dos trabalhos encontrados apresenta fundamentos para a compreensão do tema da gestão democrática, com foco na figura diretor escolar, e critérios técnicos de mérito e desempenho, dentro de uma gestão democrática.

Portanto, compreender como tal indicativo é colocado em uma meta que visa galgar a garantia da democracia educacional nas unidades de ensino se torna relevante e instigante, tendo em vista a conjuntura nacional e sua repercussão nas instâncias locais, onde se implementam as políticas e, no tempo atual, constata-se retrocessos em todas as áreas, com ataque a democracia e aos direitos dos trabalhadores, em uma clara ação minimalista na garantia de direitos e no processo de provisão de bens e serviços (PEREIRA, 2010).

Um exemplo relevante que se pode citar é a Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016, que estabelece o novo regime fiscal do Brasil por 20 anos. Tal Emenda ficou conhecida popularmente como “PEC da morte”, que vem estagnar investimentos, principalmente nas áreas da saúde e da educação.

A “PEC da morte” significa na prática “congelar”, nos valores do ano de 2016, as despesas primárias dos Poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, Tribunal de Contas da União (TCU) e Ministério Público Federal (MPF). Logo, esses 20 anos, que se estenderão até 2036, abrangerão o período do PNE- 2014/2024, aprovado pela Lei n.º 13.005, de 25 de junho de 2014, e também o período do próximo PNE, que deverá ser o de 2025 a 2035 (AMARAL, 2016).

Diante de tal cenário, o mesmo autor questiona: Como cumprir as metas constantes do PNE – 2014/2024? Será que podemos afirmar que a aprovação da PEC 241 significou a “morte” desse PNE? (AMARAL, 2016).

Amaral (2016) conclui afirmando que a Meta 20⁴ foi “liquidada” pela “PEC da morte”, pois, impossibilita o cumprimento das metas do Plano Nacional, exatamente como ocorreu com o PNE (2001-2011). Nessa direção, discutir a Meta 19 nesse momento é pertinente diante da conjuntura apresentada acima.

De acordo com o documento “Linha de Base” do PNE - 2014/2024, elaborado pelo Ministério da Educação (MEC), “[...] as metas podem ser definidas como as demarcações concretas do que se espera alcançar em cada dimensão da educação brasileira. As estratégias, por sua vez, descrevem os caminhos que precisam ser construídos e percorridos por meio das políticas públicas” (BRASIL, 2015, p. 18).

⁴ “Ampliar o investimento público em educação pública de forma a atingir, no mínimo, o patamar de 7% (sete por cento) do Produto Interno Bruto - PIB do País no 5o (quinto) ano de vigência desta Lei e, no mínimo, o equivalente a 10% (dez por cento) do PIB ao final do decênio” (BRASIL, 2014).

Ao tratar de dimensão, o documento se refere à importância da educação brasileira e, para tal, as diretrizes tanto no PNE – 2014/2024, como PME/Dourados/MS/2015-2025, foram registradas, a fim de alcançar objetivos como a superação das desigualdades educacionais, a promoção da qualidade educacional e a valorização dos (as) profissionais da educação.

A Meta 19 aponta que o critério técnico para a verificação da gestão democrática perpassa pelo mérito, consulta pública e financiamento para a execução com recursos da União. Sinaliza-se, portanto, avaliações que se baseiam na meritocracia.

No dicionário online Aurélio de Língua Portuguesa, a meritocracia é definida como “1 - forma de liderança que se baseia no mérito, nas capacidades e nas realizações alcançadas, em detrimento da posição social” (AURÉLIO, 2018).

Farias (2017, p. 16) entende e descreve a meritocracia “[...] como uma categoria de um modelo de gestão que valoriza indivíduos com base no mérito, considerando o seu desempenho e a sua produção, de acordo com parâmetros ditados pelo mercado capitalista”, ou seja, quem dita às regras é o mercado e este não considera as particularidades individuais de cada sujeito. Dessa maneira, esse modelo considera que todos tiveram “as mesmas oportunidades” e, se acaso o fracasso acontecer, é porque o indivíduo não se esforçou e não aproveitou as oportunidades.

A visão meritocrática, além de complexa, é injusta, desconsidera a diversidade social vivenciada no Brasil com tamanha disparidade na distribuição de renda, não garantindo igualdade e equidade aos bens e serviços a todo sujeito, “[...] o ideal meritocrático consiste em dar a mesma coisa a todos, e sabemos que, no caso da escola, estamos longe disso” (DUBET, 2004, p. 545). É preciso ficar atento, pois, a “[...] igualdade de oportunidades meritocrática supõe igualdade de acesso” (DUBET, 2004, p. 541) e tal conceito, para uma vertente crítica e dialética, é totalmente errônea. É preciso acima de tudo levantar questionamentos no sentido de responder questões como: Qual é a intenção do Estado ao propor esta concepção? Atendem a quais interesses?

O mercado⁵ tem perspectivas voltadas para a eficiência e eficácia⁶, critérios presentes em um projeto neoliberal⁷ que “[...] em última instância, associa a formação ao capital

⁵ “A política de mercado praticada pelo neoliberalismo pressupõe, principalmente, um conteúdo de fundo ideológico de fortalecimento e ampliação do raio de abrangência nacional e internacional das grandes empresas. Isso tem uma tendência histórica real de fortalecimento de empresas oligopolistas (e mesmo de monopólios) que vem se constatando da década de 70 até os finais dos anos 90, com perspectiva relevante de adentrar pelo novo milênio. Faz parte de uma política que busca a concentração de capitais, na expectativa do aumento no volume de investimentos, já que se permitem ou se criam as condições objetivas – do acúmulo da poupança das unidades produtivas” (CERQUEIRA, 2008, p. 175).

⁶ “A eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. [...] A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a

humano, voltada para a construção do consumidor/ produtor de si mesmo” (AZEVEDO, 2017, p. 43). Segundo Soares, (2011, p. 145) neste modelo político “[...] sobressai à diversidade de interesses ideológicos e objetivos não partilhados por todos”. Neste sentido, analisa Carnoy (1988, p.122) que, “[...] o indivíduo é, pois, *‘livre’*, autor e responsável por seus atos, mas, é, ao mesmo tempo, sujeito a uma ideologia que age como uma autoridade superior”.

Nesta direção, exemplificando a meritocracia, vale destacar os modelos de avaliações de larga escala apresentados pelo mercado, onde o interesse ideológico predominante é o do capital. Avaliações pelo mérito surgem, segundo Pereira (2010, p. 1),

A partir dos anos 1980, com o advento do neoliberalismo, tal política tornou-se focalizada na pobreza e substituiu o direito à proteção social pelo mérito individual centrado no trabalho. Conseqüentemente, ela passou a atender muito mais os apetites do capital do que as necessidades sociais.

A autora sinaliza que a avaliação pelo mérito é individualista e atende somente ao interesse de um sistema perverso e excludente, pois, “[...] é importante sublinhar uma certa crueldade do modelo meritocrático” (DUBET, 2004, p. 543). De fato, é preciso ter cuidado com os reais interesses do mercado.

Nessa direção, é preciso questionar quais as reais intenções de condicionar a gestão democrática aos critérios técnicos de mérito, referidos na Meta 19 do PME/Dourados/MS /2015-2025, uma vez que, gestão democrática pressupõe participação, democracia participativa e representativa. Portanto, há uma disparidade em associá-los a tais critérios.

Na contramão, os critérios de mérito pressupõem uma política de *accountability*. Política essa que vem sendo trazida para o nível educacional. A mesma apresenta avaliação externa e pagamento de professores por desempenho, com princípios baseados na competitividade, na meritocracia e da responsabilização de cada sujeito (SILVA, 2016).

O PME/Dourados/MS/2015-2025 é uma exigência prevista na Lei Federal nº 13.005/2014, que instituiu o PNE/2014/2024, e que determinou no artigo 8º que,

eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível [...]” (CHIAVENATO, 1994, p. 70).

⁷ O neoliberalismo nasceu logo depois da II Guerra Mundial, na região da Europa e da América do Norte onde imperava o capitalismo. Foi uma reação teórica e política veemente contra o Estado intervencionista e de bem-estar. Seu texto de origem é O Caminho da Servidão, de Friedrich Hayek, escrito já em 1944. Trata-se de um ataque apaixonado contra qualquer limitação dos mecanismos de mercado por parte do Estado, denunciada como uma ameaça letal à liberdade, não somente econômica, mas também política (ANDERSON, 1995).

Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão elaborar seus correspondentes planos de educação, ou adequar os planos já aprovados em lei, em consonância com as diretrizes, metas e estratégias previstas neste PNE, no prazo de 1 (um) ano contado da publicação desta Lei. (BRASIL, 2014)

Portanto, o município de Dourados-MS, em conjunto com as entidades da sociedade civil, ao elaborar e aprovar seu Plano de Educação, cumpre um dispositivo legal da Lei maior. A elaboração desse importante documento para educação pública de qualidade socialmente referenciada⁸, segundo documentos do Ministério da Educação (MEC), tem como propósito garantir a participação de todos os envolvidos no processo, a fim de promover a gestão democrática:

Juntos, governo, sociedade civil, pais, alunos, professores e demais profissionais da educação analisaram, propuseram e definiram políticas públicas para educação, com o propósito de reduzir as desigualdades sociais e regionais, e superar a descontinuidade do trabalho na educação, onde os princípios norteadores de nosso Plano Municipal de Educação tiveram como objetivo garantir, então, uma gestão democrática do ensino público, assegurando a participação dos diferentes segmentos da sociedade, através de eixos, tais como: Planejamento, Participação, Trabalho Coletivo, Responsabilidade, Comprometimento, Colaboração, Compromisso, Autonomia, Identidade e Transparência. (BRASIL, 2015)

A orientação do documento norteador do MEC é que os Planos Municipais de Educação sejam elaborados com a efetiva participação de todos os envolvidos a fim de promover a efetivação da gestão democrática.

Para Dourado (1990), gestão democrática também significa descentralização. O autor explica que:

[...] é preciso ter-se na escola a descentralização do poder, formação de conselhos representativos, reorganização do currículo, democratizar o acesso à escola e ao conhecimento, romper com barreiras conceituais, gerir novos processos de avaliação, ter disposição para o diálogo, entre outros. (DOURADO, 1990, p. 312)

Nessa direção, a participação é princípio indispensável para a promoção da qualidade social da Educação e democratização da mesma.

⁸“[...] pode-se depreender que a qualidade na educação, por ser uma categoria dinâmica e complexa, não está imune a entendimentos dúbios, incertos, imprecisos, podendo servir a interesses vários. Por isso, é preciso buscar compreendê-la em relação à totalidade das relações sociais, com base em uma concepção ‘histórico-social’, portanto, crítica. Por este caminho pode-se começar a visualizar possibilidades de um projeto de sociedade, de educação e de ser humano sustentado por uma qualidade socialmente referenciada”. (ARANDA; LIMA 2014, p. 311).

Na concepção histórico-crítica da educação⁹, que fundamenta esta Dissertação de Mestrado em Educação, tem-se o entendimento que a ideologia neoliberal que sustenta a sociedade capitalista não atende ao princípio de participação e da autonomia.

Em uma análise na legislação, no que se refere à gestão democrática da educação, é importante referendar a Constituição Federal de 1988, no artigo 206, inciso VI, como: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”, logo, a Carta Magna expõe a necessidade de tal gestão na escola, considerando a legislação decorrente.

Coube à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/1996, no artigo 14, a definição das normas da gestão democrática na educação básica, de acordo com suas peculiaridades, mediante os princípios da: “I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (BRASIL, 1996).

O princípio de gestão democrática pressupõe participação, autonomia e descentralização. Por meio da gestão democrática é possível proporcionar um ambiente coletivo com representatividade de segmentos, que aceita a participação de todos os envolvidos de modo crítico, diferente da gestão gerencial.

Entende-se, portanto, que, se a normativa prevê uma gestão na forma de gerenciamento autoritário ou centralizado na figura do diretor, é contrária à gestão democrática descrita na LDB/1996, não abrindo espaço de participação para os segmentos de professores, funcionários, pais e, principalmente, de alunos, ferindo integralmente o conceito da gestão previsto na Lei 9.394 (BRASIL, 1996).

As intencionalidades elaboradas para esta pesquisa são os que seguem. Tem-se como Objetivo Geral:

- Analisar o Plano Municipal de Educação PME/Dourados/MS/2015-2025, em relação à Meta dezenove (19), que trata da gestão democrática da educação.

E como objetivos específicos:

- Analisar a introdução da gestão democrática da educação na política educacional brasileira;
- Contextualizar a Meta 19 do PME/Dourados/MS/2015-2025;

⁹ “Tal necessidade pedagogia postula a necessidade de se compreender as condições existentes, a relação pedagógica (que tem na prática social o seu ponto de partida e seu ponto de chegada). A filosofia que sustenta essa reflexão é a das práxis” (ARANDA 2004, p. 96).

- Analisar as perspectivas e desafios decorrentes da implementação da gestão democrática da educação, em consonância aos imperativos legais presentes na Meta 19 do PME/Dourados-MS/2015-2025.

A metodologia que sustenta o desenvolvimento da pesquisa, com vistas a alcançar os objetivos supramencionados, está descrita a seguir:

O presente estudo tem como referência a análise do Ciclo de Políticas, formuladas por Palumbo (1994), que explicita que a mesma não pode ser observada, tocada ou sentida, não possuindo características singulares e, neste caso, não pode ser analisada de maneira isolada. Ou seja, não se trata de um único evento ou uma única decisão, mas sim de um conjunto de ações que se complementam. Assim, política é referenciada como: “[...] um processo, uma série histórica de intenções, ações e comportamentos de muitos participantes” (PALUMBO, 1994, p. 35).

Nesse contexto, as políticas públicas são definidas, implementadas, reformuladas ou desativadas com base na memória da sociedade ou do Estado que tem lugar e que por isso guardam estreita relação com as representações sociais que cada sociedade desenvolve sobre si própria. Nesse sentido, são construções informadas pelos valores, símbolos, normas, enfim, pelas representações sociais que integram o universo cultural e simbólico de uma determinada realidade (AZEVEDO, 1997).

Sobre esse olhar, o Estado precisa estar presente por meio de políticas públicas, pois, segundo Krawczyk (2000, p. 800), “[...] em tese, seria garantida por um Estado provedor de políticas universalistas e regulador das desigualdades sociais que, por sua vez, possibilitariam um processo de socialização comum e de integração nacional”.

Em termos de procedimentos metodológicos, a investigação aqui materializada está pautada na pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e de campo. A pesquisa utilizou-se de análise documental e estudo da legislação pertinente à problemática dessa pesquisa, a fim de obter maiores informações possíveis acerca do problema elencado.

Cellard (2008), em relação à pesquisa documental, afirma que é o “[...] momento de reunir todas as partes – elementos da problemática ou do quadro teórico, contexto, autores, interesses, confiabilidade, natureza do texto, conceitos-chave” novamente (2008, p. 303). Na concepção de Gil (2008, p. 51), a pesquisa documental

[...] assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não

receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Em relação à pesquisa bibliográfica, Severino (2007, p. 122) explicita que “[...] é aquela que se realiza a partir de registros disponíveis, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos como livros, artigos, teses etc”.

Para Gil (2008, p. 50) as principais contribuições deste tipo de pesquisa “[...] reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço”.

Em relação à pesquisa de campo, intencionou-se obter resultados e atingir os objetivos da pesquisa por meio da abordagem qualitativa que, segundo Gil (2008, p.175), “[...] se refere à capacidade de um instrumento para medir de fato aquilo que se propõe a medir. Aqui, validade significa que as conclusões obtidas dos dados são dignas de crédito, defensáveis, garantidas e capazes de suportar explicações alternativas”.

Assim, para a pesquisa de campo elegeu-se como *lôcus* o município de Dourados, segunda maior cidade do estado de Mato Grosso do Sul (MS), especificamente a gestão educacional da Rede Municipal e Estadual de Ensino.

Assim, para a pesquisa de campo, foi utilizado o instrumento questionário na modalidade *on-line*, realizado com 08 gestores, das 45 Unidades Escolares, e 03 participantes que são lotados nas Unidades Escolares, mas que, nesse momento, estão na SEMED e no COMED, respectivamente, sendo que, estes participantes serão aqui identificados na pesquisa pelas letras de A até K. São estes:

- Dois técnicos da Secretaria Municipal de Educação de Dourados (SEMED), responsável pela elaboração e monitoramento do Plano Municipal de Educação (PME/Dourados/MS, 2015-2025);
- Um membro do Conselho Municipal de Educação de Dourados/MS (COMED);
- Cinco Gestores Escolares da Rede Municipal de Ensino de Dourados/MS, sendo dois diretores de escolas de pequeno porte, três gestores de escola de maior porte (que oferece da Educação Infantil ao 9º ano);
- Três Coordenadores Pedagógicos da Rede Municipal de Ensino.

O critério de seleção das escolas municipais em que os mesmos atuam: uma escola de grande porte, que atende da Educação Infantil, no nível da Pré-Escola, ao 9º ano do Ensino

Fundamental e uma escola de pequeno porte, ou seja, que atende a educação Infantil, no nível da Pré-Escola, até o 5º ano do Ensino Fundamental, denominado de anos iniciais.

Voltando a pesquisa bibliográfica realizada nos bancos de dados eletrônicos com o objetivo de mapear as pesquisas que versam sobre a temática, registra-se aqui a fonte da busca e o que foi possível detectar sobre o descritor selecionado. As fontes foram: Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), por meio do Instituto Brasileiro de Informação em Ciências e Tecnologia (IBICT); Banco de Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), e também; as dissertações aprovadas do Programa de Pós Graduação da Universidade Federal de Grande Dourados (UFGD), perpassando as turmas de 2015 e 2016 (último dado disponível até o momento que se fez a pesquisa).

O levantamento bibliográfico feito iniciou no mês de outubro de 2017, obedecendo assim o cronograma estipulado no início do projeto de pesquisa. O descritor escolhido para tal pesquisa foi “Plano Nacional de Educação”.

Quadro 1 - Pesquisas encontradas nos bancos de dados: IBICT; CAPES; UFGD. Outubro de 2017.

Banco de Dados	Total de trabalhos	Teses	Dissertações de Mestrados Acadêmicos	Dissertações de Mestrados Profissionais
IBICT	936	284	652	---
CAPES	326	59	254	50
UFGD/PÓS-GRADUAÇÃO	26	---	26	---

Fonte: Elaboração do autor com base no IBICT, CAPES, UFGD/outubro de 2017.

A análise do Quadro 1 indica um total de 936 trabalhos encontrados no IBICT, sendo 652 dissertações e 284 teses. Já o Catálogo de Teses e Dissertações (CAPES) apresentou no momento da pesquisa um número de 363 trabalhos, sendo 254 dissertações, 59 teses, 50 trabalhos de mestrado profissional, enquanto que, no Banco de Dados de Dissertações do Programa de Pós-Graduação em Educação da FAED-UFGD de Dourados – MS, observou-se o número de 26 trabalhos.

Detectados 936 trabalhos no IBICT com o descritor “Plano Nacional de Educação”, o passo seguinte foi averiguar quais os estados brasileiros mostram maiores e menores números de trabalhos sobre esse descritor. O resultado consta no Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 - Descritor: Plano Nacional de Educação. Classificado por Universidades banco de dados IBICT. Outubro/2017

Total de trabalhos/ Universidades	Universidade com maior número de trabalhos	Universidades com menor número de trabalhos
Universidade de Brasília (UNB); Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR); Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC); Universidade Estadual Paulista (UNESP); Universidade Federal de Paraíba (UFPB); Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF); Universidade de São Paulo (USP); Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Universidade Federal do Ceará (UFC); Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL); Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).	514 Universidade de Brasília (UNB/DF)	05 Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS /RN)

Fonte: Elaboração do autor com base no banco de dados IBICT, outubro de 2017.

No Quadro 2, classificado por Universidades, observa-se que Universidade de Brasília (UNB) é a que apresenta maior número, com 514 trabalhos. A Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR) apresenta 258 trabalhos; a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC), 15 trabalhos; a Universidade Estadual Paulista (UNESP), 12 trabalhos; a Universidade Federal de Paraíba (UFPB) e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) apresentam, cada uma, 11 trabalhos.

Já a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e a Universidade de São Paulo (USP) têm, cada uma, 10 trabalhos; a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), conta com 8 trabalhos; a Universidade Federal do Ceará (UFC) e a Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) têm, cada uma, 7 trabalhos, e; a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) soma 05 trabalhos.

O banco de dados IBICT ainda mostra, com o mesmo descritor acima mencionado, mais 30 Universidades com trabalhos inferiores a 04, cada uma, porém, é importante registrar que neste banco de dados não há registro de trabalhos com essa temática. Continuando a pesquisa no IBICT, foi realizada filtragem para identificar quais dos 936 trabalhos se relacionam a temática pesquisada. Consta no Quadro:

Quadro 3 - Descritor: Plano Nacional de Educação. Sistematização dos trabalhos encontrados no banco de dados do IBICT. Outubro e novembro/2017

Total de trabalhos	Recorte temporal 2015/2017	Programa de pós-graduação em educação	Análises dos títulos	Leitura dos resumos objetivos, temas, natureza e instituições
936	850	125	49	03

Fonte: Elaboração do autor com base no IBICT, outubro e novembro de 2017.

Em primeiro momento, realizou-se a primeira filtragem com o objetivo de verificar do total dos trabalhos quais se situam no recorte temporal desta pesquisa. Da análise dos dados do Quadro 3, obtém-se o número de 850 trabalhos.

No momento posterior, o objetivo foi averiguar nos trabalhos quais deles pertencem ao Programa de Pós-Graduação em Educação, portanto, realizou-se outra filtragem, sendo selecionados 125 trabalhos. Com esse número de trabalhos selecionados na pesquisa no IBICT, passou-se para as análises dos títulos e resumos, sendo descartados 76 trabalhos, por não atenderem o objetivo dessa pesquisa. Dessa maneira, foi selecionado o quantitativo de 49 trabalhos, inicialmente.

A etapa seguinte da pesquisa se constituiu em uma leitura mais criteriosa das teses e das dissertações, a fim de evidenciar, de cada trabalho, objetivos, temas, natureza, instituições dentre outros aspectos importantes. Após esse trabalho, pôde-se encontrar no banco de dados mencionado o quantitativo de 03 trabalhos relacionados à pesquisa em tela.

Na pesquisa bibliográfica realizada no Banco de Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e com o mesmo descritor, um número de 363 trabalhos foi encontrado, em primeira análise. Deste quantitativo de trabalhos, 59 são teses, 254 dissertações e 50 trabalhos de mestrados profissionais. Após realizar pesquisa, com objetivo de listar os trabalhos de acordo com o recorte temporal mencionado acima, se obteve um número de 316 trabalhos.

Na etapa seguinte da pesquisa, procurou-se observar quais trabalhos estavam relacionados com a área de conhecimento de Ciências Humanas e verificou-se 236 trabalhos.

Posteriormente, verificou-se quais desse são relacionados à Educação e, após filtragem, obteve-se 194 trabalhos.

No passo seguinte, questionou-se quais desses trabalhos pertencem à área de concentração: Educação, Educação Escolar, Gestão e Gestão e Práticas Educacionais (opções de filtragem dadas pelo próprio banco de dados), onde se pôde observar 81 trabalhos.

Averiguado os 81 trabalhos com as áreas de concentração acima descrita, o próximo passo da pesquisa foi a etapa de leitura dos títulos, observando também a instituição e a qual estado brasileiro pertence os trabalhos. Sendo: 06 trabalhos da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); 05 trabalhos na Universidade Federal do Paraná (UFPR) e na Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL); com o número de 04 trabalhos aparecem a Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ) e a Universidade de São Paulo (USP); com 03 trabalhos evidenciam a Universidade Federal do Ceará (UFC), a Universidade Federal de Tocantins (UFT), a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), e; as demais apresentam 01 ou 02 trabalhos, sendo que, nenhum do Estado de Mato Grosso do Sul.

A etapa final do levantamento no Banco de dados da CAPES constituiu-se em leitura dos resumos das teses e das dissertações, a fim de evidenciar de cada trabalho, objetivos, temas, natureza, instituições dentre outros aspectos importantes. Após esse trabalho, pôde-se encontrar no banco de dados mencionado o quantitativo de 02 trabalhos. Como sintetiza o quadro abaixo:

Quadro 4 – Descritor: Plano Nacional de Educação. Sistematização dos trabalhos encontrados no banco de dados CAPES. Novembro/2017

Total de Trabalhos	Área de Humanas	Educação	Área de concentração: Educação, Educação Escolar, Gestão e Gestão e Práticas Educacionais	Leitura dos resumos objetivos, temas, natureza, instituições
363	236	194	81	02

Fonte: Elaboração do autor com base no portal da CAPES, novembro de 2017.

O terceiro banco de dados utilizado na pesquisa foi o do Programada de Pós-Graduação em Educação da UFGD. Observando o tempo histórico dessa pesquisa, pôde-se observar que as turmas de mestrados produziram 26 dissertações¹⁰, com temas ligados às três

¹⁰ Observa-se que no período da pesquisa a primeira turma de doutorado não havia concluído suas pesquisas.

linhas de pesquisa do programa: Educação e diversidade, História e Diversidade e Políticas e Gestão da Educação.

Observando esse quantitativo, passou-se a leitura dos títulos. Assim, foram selecionados 09 trabalhos da Linha de Pesquisa Política e Gestão da Educação. Após essa etapa, passou para a leitura dos resumos, onde se selecionou 02 trabalhos com aproximação com o objeto dessa pesquisa. Como demonstra o Quadro 5:

Quadro 5 – Dissertações publicadas no Banco de dados do Programa de Pós-Graduação em Educação, no período de 2015 á 2018/ UFGD dezembro/2017

Banco de Dados	Total de Trabalhos	Linha de Pesquisa Política e Gestão da Educação	Leitura dos resumos objetivos, temas, natureza, instituições
Programa de Pós-Graduação/ UFGD	26	09	02

Fonte: Elaboração do autor com base no banco de dados da UFGD, dezembro de 2017.

Realizada a pesquisa nos três bancos de dados: BDTD, CAPES e UFGD, foram selecionados 07 trabalhos (01 trabalho se repete em bancos de dados diferentes), como sintetizado no Quadro 6.

Quadro 6 – Descritor: Plano Nacional de Educação; Pesquisas selecionadas nos bancos de dados IBICT/CAPES/UFGD. Março/2018

ANO	DDTD/IBICT	CAPES	UFGD	ESTADO	UNIVERSIDADES
2015	01	-		RS	01 UFRS
2016	-	-	-	-	-
2017	02	02	02	PB, SP, MS	01 UFP, 01 UFSC, 02 UFGD
TOTAL	03	02	02	-	-

FONTE: Elaboração própria. Dados retirados da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) por meio do Instituto de Informação em Ciências e Tecnologia (IBICT), Banco de Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Banco de dados de dissertação (UFGD).

O passo seguinte da pesquisa foi a análise dos trabalhos selecionados, sendo 05 dissertações e 01 tese. As dissertações são oriundas das seguintes instituições: 01 da Universidade Federal da Paraíba (UFP), ano de defesa 2017; 01 da Universidade Federal de São Carlos (UFSC), ano da defesa 2017; 02 da Universidade Federal da Grande

Dourados (UFGD), data da defesa 2017, e; 01 da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, ano da defesa 2015. A tese é da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS), ano de defesa 2015.

A etapa subsequente foi à de análise mais criteriosa das produções selecionadas, por meio de leitura dos títulos, palavras-chave e resumos, com o objetivo de conhecer o objetivo, a metodologia utilizada e as conclusões das produções.

Da análise da dissertação de mestrado de autoria de Lima (2017), da Universidade Federal da Paraíba (PB), com o título “A Gestão democrática nos processos de construção e aprovação do PNE - 2014/2024: os debates e embates no estado e na sociedade civil”, observou-se que existe uma aproximação nas propostas de pesquisa, pois, compreende na sociedade e na educação a existência de dois projetos conflitantes: o projeto liberal corporativo ou neoliberalismo e o projeto democrático de massas.

Nesta direção, a dissertação analisada apresenta um debate com questões que envolvem conceitos de participação, projeto neoliberal, processo de construção do PNE - 2014/2024 e, ainda, estudos de autores como Gramsci (2000), Dourado (1990), Paro (2016), dentre outros, os quais serão utilizados como fontes bibliográficas.

A dissertação intitulada “Gestão democrática da escola pública: a participação da democracia”, de autoria de Marcato (2017), da Universidade Federal de São Carlos (SP), indica que há uma aproximação de pesquisa, pois, o autor faz em seu trabalho um estudo do conceito de participação como base da democracia, na sociedade e na escola, e da gestão democrática da escola pública.

O trabalho analisado de Oliveira (2017), sob o título “Do Plano Nacional aos Planos Municipais de Educação: Estudo do Município de Naviraí-MS, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (MS)”, trata da investigação da formulação e trajetória do PNE - 2014/2024. Chama atenção na pesquisa da autora a discussão que a mesma traz à tona em relação ao planejamento educacional no âmbito do sistema federativo brasileiro.

Na dissertação de autoria de Barcelos (2017), intitulada “A participação dos conselhos municipais de educação na elaboração dos planos municipais de educação no estado do MS”, da Universidade Federal da Grande Dourados (MS), observa-se que há uma aproximação da proposta da pesquisa, pois, o objetivo geral da mesma é analisar a participação dos Conselhos Municipais de Educação (CME) do Estado de Mato Grosso do Sul (MS) na elaboração dos Planos Municipais de Educação (PME). Nesse sentido, estudar como se dá a participação de espaços de decisões na elaboração do Plano Municipal é de suma relevância.

A tese de autoria de Aquino (2015), intitulada “Formulação do Plano Nacional de Educação 2014-2024: a gestão democrática da escola na política pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (RS)”, tem enfoque na discussão sobre a gestão democrática da escola contida no Plano Nacional de Educação. O trabalho apresenta estudos sobre a eleição de diretores e dos conselhos escolares, na formulação da política pública contida no Plano Nacional de Educação, para o período 2014-2024.

Em síntese, da análise dos trabalhos selecionados, pode-se destacar que as produções tratam de modo geral da elaboração do Plano Nacional de Educação (2014/2024). Os mesmos evidenciam conceitos como gestão democrática. Destaca-se que, entre as pesquisas selecionadas, inexistem estudos relacionados ao Plano, com foco na Meta 19 do Plano Nacional e Plano Municipal de Educação. Portanto, demonstram a carência de trabalhos sobre o tema.

A Constituição Federal de 1988, o Plano Nacional de Educação (Lei Federal nº 13.005, de 25 de junho de 2014), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/1996, o Plano Municipal de Educação de Dourados, Lei n.º 3.904, de junho de 2015 (PME/Dourados/MS/2015-2025), relatórios da CMMA-PNE/Dourados-MS e documentos referentes à efetivação da gestão democrática serão fontes que subsidiarão a pesquisa documental.

Considera-se que tais discussões são necessárias à gestão democrática, tendo em vista a necessidade da motivação da participação popular em momentos de decisões coletivas. Acredita-se na relevância social desta pesquisa de contribuir para uma sociedade mais crítica, participativa e de qualidade social.

A estrutura desta pesquisa está organizada em três capítulos. No primeiro capítulo, intitulado “A Inserção da gestão democrática na política educacional brasileira”, o objetivo foi analisar a introdução da gestão democrática da educação na política educacional brasileira. Assim, a ênfase é dada a gestão democrática da educação e sua relação com a democracia, enfatizando o processo de democratização e redemocratização vivenciado pelo Brasil, bem como, enfoca a presença de modelos, formas e concepções diferenciadas de gestão. Finalizando, o capítulo faz referência ao transcurso da gestão democrática da educação na política educacional, trazendo à tona a legislação que normatiza a gestão democrática, observando que a lei por si só não é ainda a política educacional, não pode ser analisada de maneira isolada, mas se torna, no movimento, considerando intenções, ações e comportamentos de muitos participantes (PALUMBO, 1994). Ou seja, a lei materializa a política, que, nas palavras de Hofling (2001, p. 31), significa o “Estado implantando um

projeto de governo, através de programas, de ações voltadas para setores específicos da sociedade”.

O segundo capítulo, intitulado “A gestão democrática da educação no Plano Municipal de Educação de Dourados, MS: análise da Meta 19”, apresenta como objetivo contextualizar e analisar a Meta 19 do Plano Municipal de Educação de Dourados-MS. Para tanto, fez-se um estudo de modo macro: a Constituição Federal do Brasil de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB-1996) e a Lei de nº 13.005/2014, que dispõe sobre o Plano Nacional de Educação, e, de modo micro, focalizou-se a Lei n.º 3.904, que dispõe sobre Plano Municipal de Educação do município. Ainda, problematiza a formulação e implantação do PME/Dourados/MS/2015-2025 e, em segundo momento, tece uma análise em torno da temática da gestão democrática, tendo como foco na Meta 19 do referido Plano que associa esta forma de gestão a critérios técnicos de meritocracia.

O terceiro capítulo está intitulado “A implementação da gestão democrática na educação com base no plano municipal de educação: desafios e perspectivas”. O objetivo é analisar as perspectivas e desafios decorrentes da implementação da gestão democrática da educação em consonância aos imperativos legais presentes no Plano Municipal de Educação de Dourados. Neste contexto, responde a problematização que incitou a elaboração desta Dissertação de Mestrado em Educação: Como está sendo implementada a gestão democrática da educação associada a critérios técnicos de mérito e desempenho?

Logo, espera-se que esta Dissertação de Mestrado em Educação venha a contribuir com a área de políticas públicas educacionais e da gestão educacional e escolar.

2 A INSERÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA POLÍTICA EDUCACIONAL BRASILEIRA

O presente capítulo tem por objetivo analisar a inserção da gestão democrática da educação na política educacional brasileira. O capítulo está organizado em dois itens, conforme segue: o primeiro realiza um estudo sobre a gestão democrática da educação e sua relação com a democracia, enfatizando o processo de democratização e redemocratização vivenciado pelo Brasil, bem como enfoca a presença de modelos, formas e concepções diferenciadas de gestão, e; o segundo item faz referência à gestão democrática e seu transcurso na política educacional, trazendo à tona a legislação que normatiza a gestão democrática, observando que a Lei por si só não é ainda a política educacional, não pode ser analisada de maneira isolada, mas, se torna no movimento, por meio de intenções, ações e comportamentos de muitos participantes (PALUMBO, 1994).

2.1 A relação entre gestão da educação com o tema da democracia

A gestão democrática pressupõe a descentralização de poder, participação e socialização. Segundo Hume (1999, p. 10), “O homem é um ser sociável do mesmo modo que racional” e a escola é o espaço onde as manifestações sociais e racionais ocorrem ou pelo menos se almeja que ocorra. É preciso, no entanto, que se pratique no dia a dia escolar um exercício de democracia, vez que a gestão em foco a ela remete.

Desde a antiguidade, há um debate em torno da questão democracia, até porque, não é “[...] uma questão simples, considerando que para chegar à compreensão de seu significado, conceito ou concepção é preciso contextualizá-la num período histórico” (ARANDA, 2004, p. 95).

A discussão sobre o que se entende por democracia muda de acordo com cada época, pois, as sociedades estão em constantes modificações e transformações (SANFELICE, 2018). Logo, o termo democracia não é unívoco, seu entendimento é definido com base em diferentes concepções de mundo, por isso a necessidade de compreender e não se distanciar da história para compreender que diante de uma gama de concepções de teoria de democracia, nem todas dizem a mesma coisa (DALLMAYR, 2001).

Existem, portanto, várias concepções de democracia e estas dependem da forma da sociedade e do momento histórico em que a mesma está inserida. “Em decorrência das

múltiplas formas que as sociedades e os Estados ditos democráticos assumem, historicamente, o significado da palavra democracia se esmaece” (SANFELICE, 2018, p. 32).

No âmbito etimológico, democracia significa “o povo no poder”. Sanfelice (2008) corrobora ao afirmar que “o significado da palavra democracia é governo do povo. Supõe-se que o povo inteiro tem o direito de tomar decisões sobre as políticas públicas”.

No Dicionário de Política (BOBBIO, 2007) é apresentado o significado desse termo no campo da teoria política. A democracia se apresenta sob três tradições históricas, a saber: a primeira é a teoria clássica (teoria aristotélica), concebida como governo do povo, logo, todos os cidadãos gozam do direito da cidadania, diferente da monarquia que é governo de um só, e da aristocracia, como governo de poucos; a segunda teoria é a medieval, de origem romana, uma concepção descendente da soberania, logo, o poder soberano deriva do povo e se torna representativo ou deriva do príncipe e se transmite por delegação; e a terceira se trata da teoria moderna (medieval), ou seja, monarquia e a república.

Compreende-se, então, que o conceito de democracia contemporâneo é resultado da junção dessas três teorias: a clássica, a medieval e a moderna. Rodrigues (2018, p. 47), ao fazer um estudo do mesmo tema, complementa sinalizando que o conceito contemporâneo de democracia também “teve influências nas doutrinas filosóficas, econômicas e políticas, como liberalismo¹¹[...] e o socialismo¹²[...]”.

Neste contexto, considera-se também que as democracias contemporâneas são indiretas e representativas. Na sua maioria são democracias liberais. A democracia direta foi a da Grécia antiga, onde o “povo” governava de modo efetivo. Nas democracias contemporâneas, indiretas e representativas, cabem ao povo poucas decisões, quase sempre, somente nos processos eleitorais (SANFELICE, 2018).

De acordo com Sartori (1994), a democracia se apresenta de várias formas: a democracia direta, liberal, popular, social, participativa e representativa. O autor afirma ainda

¹¹Smith (1978), o primeiro de uma série de campeões do liberalismo, lançou mão do racionalismo e da plena confiança na “ordem natural” tornando-as “a base tradicional do liberalismo individualista” (p. XI). Com suas palavras: “[...] cada pessoa [...] deve ser primeira e principalmente deixada ao seu próprio cuidado; e cada pessoa é certamente, sob todos os pontos de vista, mais apta e capaz de cuidar de si do que qualquer outra pessoa” (Ibid). Smith critica radicalmente toda regulamentação que pretende proteger determinadas atividades ou grupos alegando que “cada um cuide de si de acordo com seus próprios interesses” (Ibid.). Para Gramsci (1984), o liberalismo é entendido como uma “regulamentação” de caráter estatal, introduzida e mantida por caminhos legislativos e coercitivos: é um fato de vontade consciente dos próprios fins, e não a expressão espontânea, automática, do fato econômico. “[...] é um programa político, destinado a modificar, quando triunfa, os dirigentes de um Estado e o programa econômico do próprio Estado; isto é, a modificar a distribuição de renda nacional” (Id, p. 32).

¹²Na concepção de Marx (1974, p. 62), “o surgimento do socialismo exige a ação política revolucionária dos operários, cujo êxito, isto sim, será sempre condicionado pelo desenvolvimento dos fatores econômicos e pelo aqumamento das contradições do sistema capitalista, em todas as instâncias da vida social”.

que no momento não dispomos da democracia direta, ou seja, todas são indiretas. Para o autor, a democracia liberal pressupõe a igualdade por meio da liberdade, a democracia popular significa poder popular do povo, a social se refere ao estilo de vida. A participativa significa tomar parte pessoalmente e a democracia representativa, ainda segundo o autor, é substituída por uma macro democracia.

Aranda (2004) sinaliza que as discussões em torno da democracia demonstram disputas existentes em relação ao próprio conceito. Nesse sentido, ao realizar um estudo sobre o tema é preciso compreender de qual concepção de democracia está se tratando (COUTINHO, 2002). Interpreta-se que, para compreender o conceito democracia, é preciso um estudo sobre qual democracia? Qual momento histórico a mesma pertence e em qual sociedade?

Nas palavras de Gramsci (1982), as discussões em torno da democracia se fazem necessárias no estudo com base em reflexões acerca da hegemonia no campo da educação e da contribuição dos intelectuais. No caso deste estudo, está em foco os intelectuais orgânicos e da cultura, que estão implementando os Planos de Educação.

Schumpeter (1984), um dos pioneiros pensadores liberais, refere-se à democracia como o arranque institucional para se chegar a decisões políticas, que realiza o bem comum fazendo o próprio povo decidir as questões por meio da eleição de indivíduos que devem realizar a vontade desse povo.

Para Aranda (2004, p. 81), esse modelo de democracia “consiste apenas num método peculiar de seleção das elites através das eleições periódicas”. Ainda segundo a autora, a democracia se simboliza como comprimento da regra do jogo. Ou seja, evidencia-se que a democracia defendida por Schumpeter (1984) é uma democracia representativa minimalista¹³ (GUIMARÃES, 2008). Nesta concepção de democracia, as mesmas são “inerentemente um arranjo institucional para a realização de decisões políticas” (NETO, 2011, p. 08).

Em contraponto à democracia minimalista, citada acima, Neto (2011, p. 07) afirma que as “concepções reconhecidas na literatura como "maximalistas" concebem que os regimes

¹³“A concepção minimalista de democracia de Schumpeter é um modelo fundamentalmente empírico, cuja preocupação central é a estabilidade do sistema político. O problema central da teoria da democracia deixa de ser a participação popular e passa a ser a eficácia do regime democrático em eleger governos. Na visão do elitismo democrático schumpeteriano, o papel do povo não é o de interferir diretamente na política; ele não tem competência para isso. A democracia é um método de escolha de governantes, um sistema político concebido analogamente como uma forma de mercado, em que as decisões dos eleitores são resultado de um cálculo de utilidade, a política é resumida ao grau de soberania do consumidor no mercado. Assim, a política democrática é um sistema que institucionaliza a competição entre partidos e/ou coalizões partidárias, disputando no mercado eleitoral os votos que lhe darão a oportunidade de apoderar-se do governo. Schumpeter estabelece uma divisão do trabalho político, os eleitores escolhem e os políticos decidem”. (NETO, 2011, p. 09).

democráticos não podem ser resumidos a métodos de escolhas eleitorais, como consequência da ação de mecanismos institucionais estritamente políticos”.

Rousseau (1978) discorda totalmente dessa concepção de democracia de Schumpeter (1984), para o autor de modo geral o povo não delega a sua autonomia para representantes. Rousseau, segundo Aranda (2009, p. 62), “defendia a democracia direta, não representativa, em que o cidadão possa intervir diretamente nos processos políticos decisórios que são de seu interesse”. A mesma autora explica, ainda, que “Rousseau, não descarta de todo a representação, mas que fique entendido que não é na elaboração da lei que se considera o povo como soberano, e assim, não podendo ser representado” (2009, p. 59).

Diante do exposto, a concepção de democracia defendida neste trabalho é a concepção de Gramsci (1984, p. 184), para quem “a democracia só existe entre o grupo dirigente e os grupos dirigidos na medida em que o desenvolvimento da economia e, também, da legislação, possa possibilitar a passagem desses grupos dirigidos ao grupo dirigente”.

Nesse raciocínio, conclui-se que a democracia participativa por meio da representação, apresenta-se no momento como a mais viável e possível. Cabe destacar que,

[...] a partir da década de 1970 até meados da década de 1990 a educação brasileira foi alvo de crescentes pressões conjunturais, provenientes dos processos de abertura democrática, das lutas sindicais, dos movimentos sociais e dos primeiros influxos neoliberais da nova mundialização da economia e da atividade humana. (SANDER, 2009, p. 72)

Esta tendência se manifestou sob influência do neoliberalismo, que veio pregar a necessidade de introduzir eficiência e eficácia na educação (ARANDA; MATIAS, 2018). Logo, o neoliberalismo apresenta-se como “novo”, como a resposta de todos os problemas do Estado. Como define Diniz,

A procura de resposta aos desafios daí decorrentes levou à formulação de uma estratégia neoliberal, igualmente idealizada em seu potencial inovador. Essa nova via é crescentemente apresentada como solução para todos os males, simbolizando a luta da modernização contra o atraso, tal como o estatismo, ao longo das décadas de 1930, 1940 e 1950, representara o instrumento por excelência da renovação. (DINIZ, 2016, p. 134)

A estratégia do neoliberalismo é difundir esses novos padrões de gestão, edificados nos conceitos de eficiência e eficácia do mercado. Logo, se observa nesses períodos que vários debates em torno da reformulação da gestão passou pelo estabelecimento escolar. Esta ênfase se articulou à centralidade que assumiu a questão da qualidade do ensino nas propostas

de reforma¹⁴ do setor. Entendeu-se que a recuperação da qualidade no setor educacional passava necessariamente pelo fortalecimento do estabelecimento escolar, pelo resgate da autonomia da escola (ARANDA; MATIAS 2018).

Frigotto e Molina (2010) afirmam que realizar reformas educacionais com padrões que regem o mercado é trazer desse setor noções de qualidade total¹⁵. Os autores completam que, “No âmbito da educação, o ciclo de reformas assume, literalmente, no conteúdo, no método e na forma, este ideário, traduzido nas noções de qualidade total, sociedade do conhecimento, competências e empregabilidade” (FRIGOTTO; MOLINA, 2010, p. 43).

Para estudar a gestão democrática no Brasil se faz necessário trazer à tona o momento em que se precisou democratizar a própria democracia. Assim, o processo de democratização do Brasil ocorreu com o fim da ditadura civil e militar e de modo lento e gradual. “Aos militares foi concedido o direito de permanecer nos seus postos de origem, [...] além de ter a certeza de que não seriam condenados pelos crimes cometidos durante a ditadura militar” (GUIMARÃES, 2008, p. 26).

A democratização tem raízes em vários movimentos de lutas e resistências como o Manifesto dos Pioneiros de 1932, movimento entendido como espaço de luta para consolidar uma educação pública e acessível para todos. Militão (2017, p. 149) analisa que a “ideia emblematicamente expressa no manifesto de 1932 desde então, influencia o debate educacional brasileiro [...]”.

Peroni (2013, p. 12) afirma que “o debate acerca da democracia no País abrangia a gestão democrática como pedagógica em um País em que historicamente não teve cultura democrática e que, após tantos anos de ditadura, precisava aprender a participar”.

A autora menciona a grande participação popular em busca de garantir direitos fundamentais e um deles nesse período era de lutar para garantir o direito a educação para todos, que até então era para a minoria. Tais lutas aconteceram na tentativa de romper com as concepções e paradigmas que advogava ser melhor “[...] uma boa escola para poucos do que uma escola deficiente para muitos” (SAVIANI, 1994, p. 22).

¹⁴Boron (1999, p. 11) conceitua o vocabulário ‘reforma’; que antes da era neoliberal tinha uma conotação positiva e progressista e que, fiel a uma concepção iluminista, remetia a transformações sociais e econômicas orientadas para uma sociedade mais igualitária, democrática e humana – foi apropriado e ‘reconvertido’ pelos ideólogos do neoliberalismo num significante que alude a processos e transformações sociais de claro sinal evolutivo e antidemocrático.

¹⁵ “Qualidade relacionada a um produto. No processo produtivo, é possível desenvolver determinado processo para produzir um produto de melhor qualidade, havendo toda a organização de um processo para produzir a melhor caneta ou a caneta com mais qualidade, por exemplo. Todo processo é organizado a partir da ideia da obtenção de um produto de qualidade”. (OLIVEIRA; ARAÚJO, 2005, p. 7).

Rizek (2002) analisa que o processo de democratização iniciou contra o regime ditatorial militar e se estende até aos dias atuais e que a construção da democracia é um processo multifacetado resultado das disputas de distintos projetos políticos.

Para Guimarães (2008), o país foi aos poucos diminuindo a intensidade de repressão e novas formas de organização e mobilização popular surgiram advindos dos mais variados grupos organizados na época, como os dos trabalhadores, estudantes e professores progressistas, a esse processo deu-se o nome de democratização.

Com a mobilização e organização dos mais variados grupos da sociedade organizada, deu-se início ao período denominado redemocratização do país. Guimarães (2008) sinaliza que as mobilizações em prol da redemocratização tinham um objetivo comum: a oposição à ditadura. Nesse sentido, ocorreram mobilizações pelas diretas já, criações de fóruns e comitês em prol da participação popular.

A mesma autora (2008) enfatiza que no campo educacional ocorreu o fortalecimento dos movimentos estudantis, associação de professores, ou seja, da sociedade civil em geral. A participação da sociedade civil nos movimentos de redemocratização do Brasil, após o longo período ditatorial estabelecido pelo golpe civil e militar de 1964, foi de suma importância para o estabelecimento do princípio da gestão democrática.

Neste prisma, o movimento democrático e de redemocratização colocaram em pauta a universalização da educação, com destaque nas discussões educacionais que visavam à mudança na forma de condução do ensino público, afirmando a necessidade de abertura da escola para as massas.

Mesmo assim, de acordo com Aranda e Matias (2018, p. 73), o discurso de universalização da educação sempre apresentou dois projetos distintos: “desde então, esteve presente, de um lado, como reivindicação, luta e prática dos educadores e, de outro lado, como discurso e política de governos”.

O primeiro, como reivindicação, luta e prática dos educadores, é o horizonte que se busca sempre alcançar e, o segundo, como discurso e política de governos, é explicado por Bastos (2005) como uma proposta liberal, corporativa. O mesmo autor ainda complementa que existe um acirramento de conflitos entre as duas propostas “que vêm se confrontando desde o final dos anos de 1980, no processo de definição da política educacional brasileira” (BASTOS, 2005, p. 09). Entende-se, portanto, os motivos de vários embates sobre o tema da gestão democrática da educação. “Trata-se de temática com várias perspectivas, concepções e cenários complexos em disputa” (DOURADO, 2007, p. 922).

Os embates em defesa da democratização da educação pública e gratuita para todos foram marcados pela militância política, sendo que de um lado estavam os educadores defendendo a democratização da escola e do conhecimento por meio da autonomia administrativa, financeira e pedagógica, porém, sem a isenção do Estado, no âmbito das responsabilidades sociais para com a educação; e, de outro lado, estavam presentes os discursos governamentais, focados em questões funcionais, pragmáticas e imediatistas, criando uma cidadania controlada (ARANDA, 2008).

Destacam-se as lutas dos profissionais da educação que defendiam a democratização dos estabelecimentos de ensino como possível estratégia para superação de problemas como evasão, repetência e defasagem idade/série, presentes naquele período histórico (AZEVEDO, 2017).

Nestes termos, a promoção de uma sociedade justa e igualitária se dá por meio de luta ininterrupta contra os detectores do poder, na busca por uma política educacional de Estado, fundamentada na qualidade socialmente referenciada.

Um dos princípios básicos para alcançar a qualidade socialmente referenciada da educação é a implementação da gestão democrática, pois este princípio se remete ao conceito de participação. É importante informar neste estudo qual o sentido de participação:

[...] um princípio democrático primordial, um preceito legal, uma categoria histórica que se constrói nas relações sociais e, em específico, na área educacional é um tema presente na intrincada relação entre a gestão da educação, o Estado e a sociedade, categorias que alicerçam a política educacional brasileira. (ARANDA, 2014, p. 266)

A gestão democrática se tornou tema relevante na década de 1980, nos debates e discussões que antecederam¹⁶ a promulgação da Constituição Federal de 1988 (CURY, 2002), por meio dos movimentos de redemocratização do Brasil, por isso, a inserção da gestão democrática na Constituição de 1988 é fruto de lutas e resistências dos movimentos de redemocratização (SILVA; FARIAS; ROTHEN, 2015).

¹⁶ “O processo de reconstrução democrática não foi o único nem o primeiro momento em que o tema da gestão da escola foi ponto relevante no debate político-educacional. Em décadas anteriores, durante a ditadura militar, quando a escola pública era dominada, em quase todos os estados e municípios, por estruturas administrativas centralizadas e burocratizadas, ganhou força a reivindicação dos educadores pela autonomia escolar vinculada à necessidade de experimentar alternativas pedagógicas – curriculares e didáticas – que diminuíssem os altos índices de evasão e repetência na escola primária e a deterioração da qualidade da escola pública em geral, sujeita a rituais, arcaísmos e burocratismos das medidas administrativas”. (KRAWCZYK, 1999, p. 113).

O significado etimológico do termo gestão, segundo Cury (2002, p. 164), “provém do verbo latino, *gero, gessi, gestun, gerere* significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar”. Em relação ao conceito de gestão adicionando o termo *democrática*, entende-se que,

A gestão democrática é uma prática fundada em preceitos participativos e políticos. Ela não instrumentaliza 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 a responsável pelo autofinanciamento de seus gastos. (LIMA; PRADO; SHIMAMOTO, 2017, p. 07)

É preciso estar atento, pois de modo conceitual existem outros modelos de gestão e esses, em dados momentos, fazem alusão também ao modelo democrático (RODRIGUES, 2018). Desse modo a gestão se constitui em um processo complexo, que não possuiu um único conceito e tampouco uma única concepção (FREITAS, 2017).

Alves, (2014, p. 22) explica que “mesmo que a legislação brasileira vigente determine a gestão democrática da educação, outras concepções de gestão são frequentemente reportadas na área”. Entre várias concepções, cita-se a gestão estratégica, a gerencial, a compartilhada, cujos critérios de efetivação se distanciam, da participação, da justiça social, da igualdade e da diversidade.

Fernandes (2004, p. 11) define a gestão estratégica como “uma técnica organizacional provocada por uma gestão estratégica do trabalho que objetiva satisfazer o consumidor”. É oferecer um produto de acordo com as especificações, formato e desenho requeridos pelo cliente. Alves (2014, p. 22 - 23) complementa que “esse modelo tem defendido uma gestão da escola pública orientada pela adoção de parâmetros do mercado, com aplicação de estratégias de empresa privada [...]”.

A gestão estratégica é uma gestão de resultados assim como a gestão gerencial. Segundo Castro,

A gestão gerencial, caracteriza-se 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. 391)

Para Castro (2008), esse modelo de gestão é resultado da estruturação do sistema capitalista, que aconteceu nas últimas décadas, nesse modelo o objetivo da eficiência é produtividade. Nesta direção, os responsáveis pela administração pública, que adotam esse conceito de gestão, buscam na iniciativa privada uma nova forma de organização e gestão para os serviços públicos (CASTRO, 2008).

Nesse modelo de gestão, há participação funcional onde os sujeitos “colaboram” e suas opiniões são parcialmente acatadas, dessa forma a participação se reduz ao preenchimento burocrático de exigências operacionais (LIMA, 2015).

Outro conceito de gestão é o denominado por Lima, Prado e Shimamoto (2017) de compartilhada. Esse modelo nada mais é que um processo de critérios da gestão empresarial. Para os autores:

A gestão compartilhada, subordinada aos critérios de produtividade, eficácia e eficiência induz as escolas públicas à concorrência entre si, como se o objetivo destas não fosse ofertar educação digna, com qualidade, para todos, ou seja, ofertar um bem público para a coletividade. A competitividade entre as escolas requer a participação da comunidade no sentido de subvencionar condições para que a escola possa produzir ótimos resultados. (LIMA; PRADO; SHIMAMOTO, 2017, p. 09)

A partir do exposto, pode-se perceber que gestão estratégica, a gerencial, a compartilhada, de acordo com Lima (2015), é um processo administrativo que adota diretrizes de mercado, que tem por objetivo a busca de resultados e, nos indicadores de desempenho, enfatiza a eficiência, a eficácia, a efetividade e ainda avaliação de desempenho e a produtividade.

Nessa ótica, compreende-se que os modelos de gestão acima expostos, segundo Lima, Prado e Shimamoto (2017), atendem os interesses do capitalismo neoliberal, são concepções contrárias à concepção de gestão de democrática.

O presente trabalho, portanto, defende a manutenção e concepção presente na gestão democrática, em detrimento aos demais modelos expostos aqui. “O exercício participativo e democrático repudia instrumentos e regulamentações que corporificam o processo democrático, o que, por si, compromete a democracia [...]” (LIMA, 2015, p. 93).

Nessa direção, nas palavras de Lima (2015, p. 94), a “gestão democrática se materializa por meio de canais legítimos de participação”, que por sua vez pode oferecer maiores condições para formação de uma sociedade mais junta e participativa.

2.2 A gestão democrática na política educacional

As políticas educacionais são um recorte das políticas públicas¹⁷ e precisam ser pensadas, elaboradas e implementadas para atender a área educacional do país. De acordo com Saviani (2008), a política educacional diz respeito às decisões que o Poder Público, isto é, o Estado, toma em relação à educação. Ou seja, tudo aquilo que o Estado planeja fazer em educação. Lima, Aranda e Lima P. (2013, p. 57) complementam que “A política educacional é aqui entendida como o conjunto de ações, programas, projetos, leis que movimentam a área educacional, sempre pautada numa determinada concepção de sociedade e de homem”.

A política educacional está e sempre estará condicionada aos embates hegemônicos de poder. Marques, Andrade e Azevedo (2017, p. 66), afirmam que “pode-se assim considerar que os campos discursivos da Política Educacional são ocupados e constituídos como arenas de disputas permanentes, perpassando os contextos de influência, do texto e da prática”. Logo, se entende que muitas vezes a política educacional é fruto de muitos embates de poder, como em uma arena¹⁸.

Dourado (2010, p. 688) evidencia que a educação de modo geral é “entendida como espaço de disputa, onde as políticas educacionais, como políticas públicas, traduzem, historicamente, os embates sociais mais amplos, entre as classes sociais, os diferentes atores, as conjunturas políticas, entre outros agentes”.

As políticas educacionais estão sempre condicionadas e embates de poder, pois, estão inseridas em um contexto amplo da reforma em curso na América Latina e tal situação tem reflexos no papel do Estado brasileiro e nas transformações que estão ocorrendo na economia, política, tendo como eixo central a globalização, a reestruturação do Estado e a organização e a gestão do sistema educativo (KRAWCZYK, 2002).

Palumbo (1994) analisa que a política educacional é um alvo em movimento, manifesta-se também nas estratégias utilizadas pelos governantes, cujo conteúdo referencia princípios e diretrizes constitucionais, objetivos e metas, meios, organizações administrativas e operacionais, população alvo em seu papel; tem suporte em declarações, leis, regulamentos, planos, projetos, programas.

Com base nos principais documentos normativos do Brasil, quais sejam a própria Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB/9.394 de 1996)

¹⁷As políticas públicas, dentre as quais se inserem as políticas educacionais, podem ser analisadas na perspectiva da esfera política, da atividade política ou da ação pública. (MARQUES; ANDRADE; AZEVEDO, 2017).

¹⁸ Ver Carnoy (1988).

e o recente Plano Nacional de Educação (PNE - 2014/2024), de modo macro, até o Plano Municipal de Educação de Dourados (2015-2025), de modo micro, discorre-se sobre a introdução da gestão democrática na política educacional.

Aranda, Perboni e Rodrigues (2018) afirmam que as discussões em torno de se elaborar um documento oficial que delineasse os rumos da educação, com vistas a pensar uma política educacional para o país, vem de longe, a exemplo de 1932, com o Manifesto dos Pioneiros da Educação.

O referido manifesto teve grande repercussão na elaboração das Constituições de 1934, 1946, 1967 e 1969, momentos em que foram colocados dispositivos sobre a necessidade de o Brasil elaborar um Plano de Educação. No entanto, somente em 1962 foi elaborado o primeiro Plano Nacional de Educação, sob a vigência da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de nº 4024, de 1961 (BRASIL, 2005). É importante registrar que a Constituição de 1937 (não citada acima) não apresentou tal dispositivo que dispõe sobre a competência da união de elaborar tal plano.

Foi na década de 1980, por meio da organização dos diversos movimentos de redemocratização no país, que houve fomento na participação de educadores comprometidos com a educação emancipatória em movimentos progressistas. Nessa direção, tais educadores foram à luta em prol da redemocratização do país. “Um dos campos de luta de então foi o processo constituinte” (AZEVEDO, 2011, p. 37).

A Constituinte de 1987/1988¹⁹ demonstrou a necessidade da mobilização popular. Neste contexto,

Os anos 1980 foram marcados por um processo de abertura política, com grande participação popular e de organização da sociedade na luta pelos seus direitos. Nesse contexto, **os principais temas da educação também estavam vinculados à democracia, à gestão democrática, à participação da comunidade**, enfim, parte do movimento que havia na sociedade era de luta por uma sociedade mais justa e igualitária. (PERONI, 2013, p. 6, grifo meu)

Peroni (2013) evidencia que nos movimentos em torno da redemocratização, a participação de toda sociedade civil organizada foi fundamental para garantir direitos

¹⁹“A instalação da Assembleia Nacional Constituinte de 1987-1988 no Brasil, longe de ser uma medida política ‘ofertada’ à sociedade brasileira por alguns parlamentares comprometidos com a redemocratização, respondeu a um amplo movimento social que recolheu experiências e iniciativas por todo o Brasil, mobilizando entidades e pessoas as mais diversas. O processo constituinte que antecedeu a promulgação da Carta de 1988 retratou embates políticos pela afirmação de direitos e pela ampliação das garantias de cidadania, contando com a participação intensa de vários movimentos sociais”. (VERSIANI, 2010, p. 237).

educacionais fundamentais para todos os sujeitos. A defesa era para chegar a uma sociedade mais justa e igualitária “voltada para a transformação das relações de poder, para a instituição de uma cidadania efetiva, para o controle social dos serviços públicos [...]” (ARANDA; MATIAS, 2018, p. 73).

O processo de Constituinte, como foi discutido anteriormente, destacou que aconteceram grandes mobilizações para que a gestão democrática fosse incorporada como princípio basilar (GOMES, 2015). Assim, se tornou imperativo legal no artigo 206 “VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988). Nesta direção, segundo Bastos (2005, p. 07-08), “a gestão democrática, torna-se um dos princípios da educação na Constituição Brasileira de 1988”. A Carta Magna expõe a necessidade desta gestão nas unidades públicas do País. Surge com a esperança de garantir direitos cerceados pelo regime antidemocrático. Para Azevedo (2017, p. 41), “o registro constitui a maneira de garantir salvaguardas, nos limites do possível, da gestão democrática como um dos meios de apoio à busca da qualidade da educação”.

Contudo, é preciso ter a clareza de estar atentos a dois pontos do princípio constitucional acima citado: o primeiro é que, a efetivação da gestão democrática em uma sociedade democrática não precisaria ser por força de lei, o que contradiz a concepção deflagrada; embora tenha sido normatizado o princípio, esse “fato não é suficiente; é preciso que a normatização seja uma construção social e que seja efetivada” (POLI; LAGARES, 2017, p. 857).

Lima; Prado e Shimamoto (2017) apresentam como segundo ponto, que o projeto de ampla democratização da educação na Constituinte de 1987 e, posteriormente, na promulgação da Constituição Federal de 1988 contemplou “[...] a gestão democrática somente na educação pública, conforme implica o Inciso VI, do Art. 206: gestão democrática do ensino público, na forma da Lei” (LIMA; PRADO; SHIMAMOTO, 2017, p. 03).

Oliveira, Duarte e Clementino (2017, p. 708), analisam que mesmo com poucos ganhos, a mobilização popular foi salutar, pois, “o marco histórico dessa mudança é a Constituição Federal de 1988, [...] resultado das pressões de movimentos que demandavam maior descentralização e redemocratização da sociedade”, entretanto, o momento da ideologia neoliberal avassalando o país, no início da década de 1990, acabou ensejando novos modelos de gestão nas políticas públicas nacionais.

Exemplo disso ocorreu em 1990, na Conferência Mundial de Educação para Todos, em Jontien, na Tailândia, momento em que 155 países estavam reunidos para discutir a educação no mundo e uma das causas da educação deficitária estava nos modos de gestão. E

foi nessa Conferência que o Brasil firmou acordo que se resultou, em 1993, na elaboração do Plano Decenal de Educação para todos (PDEPT), para o decênio de 1993 a 2003. Assim foi colocado sobre o PDEPT:

[...] conjunto de diretrizes de política em processo contínuo de atualização e negociação, cujo horizonte deverá coincidir com a reconstrução do sistema nacional de educação básica. Assim, a edição que ora se apresenta à sociedade brasileira, se por um lado procurou incorporar propostas várias, de outro, permanece aberta a novos aperfeiçoamentos, sobretudo no âmbito das escolas, de seus dirigentes e de seus professores. (BRASIL, 1993)

A proposta do PDEPT apresentada naquele momento se referia à reorganização do sistema educacional com novos padrões de gestão, sinalizando no sentido de proporcionar maior “autonomia” para a escola e a gestão. Nas palavras de Aranda e Matias (2018, p. 74), no geral, “o PDEPT colocou a democratização, a descentralização e a construção de competências em gestão educacional como alvos de modernização”, inteiramente ligados a padrões do mercado. A descentralização e a autonomia, no contexto da democratização da sociedade, levam a uma reorganização dos espaços de atuação e das atribuições das diferentes instâncias de governo e da sociedade organizada na educação com novos processos e instrumentos de participação, de parceria e de controle (BRASIL, 1993).

Aranda e Matias (2018, p. 76 -77) apontam “que a reordenação da gestão com vistas a novos padrões, ensejou a formulação de políticas educacionais no sentido da privatização e da responsabilização das esferas não centrais pelo processo e resultados”. Percebe-se que esses novos padrões de gestão e a reorganização do sistema educacional é uma forte exigência do mercado. Tendo em vista o “investimento” de setores empresariais na educação pública.

Outro forte exemplo é o da organização empresarial e o movimento “Compromisso Todos pela Educação²⁰”. Porém, Saviani (2007, p. 1251) alerta que: “[...] é preciso cautela para não cair na ingenuidade de acreditar, sem reservas, nas boas intenções que agora, finalmente, teriam se apoderado de nossas elites econômicas e políticas”. A cautela apontada pelo autor é pertinente, pois, esse modelo de organização tem por objetivo final a satisfação dos interesses econômicos prevaletentes no espaço internacional, não só em sintonia com a reorganização mundial do capitalismo, como também a partir de uma postura subordinada aos ditames advindos desta reorganização (AZEVEDO, 2017).

²⁰ Decreto nº 6.094, de 24 de maio de 2007. “Que dispõe sobre 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”. (BRASIL, 2007).

Percebe-se, portanto, que reformas educacionais com esse padrão gerencial fomentam o individualismo, a competição, buscando assim a eficiência do mercado, padrões exigidos pelas empresas e instituições como o Banco Mundial. A concepção de qualidade presente nos documentos do Banco tem como objetivo fim: a eficiência e eficácia dos sistemas educativos. Assim, os projetos propostos e financiados por esse Banco estão centrados na expansão do acesso, na busca da equidade e da eficiência interna e de uma dada concepção de qualidade.

A descentralização e a autonomia, no contexto da democratização da sociedade, levam a uma reorganização dos espaços de atuação e das atribuições das diferentes instâncias de governo e da sociedade organizada na educação com novos processos e instrumentos de participação, de parceria e de controle (BRASIL, 1993).

Tudo isso para proporcionar o que cada reforma prega: os novos padrões de gestão, a fim de promover certo enfraquecimento do Estado e fortalecimento de parcerias com o setor privado. Na mesma linha, com o intuito de promover novos padrões de gestão, em 24 de abril de 2007, o MEC lançou o Plano de Desenvolvimento da Educação. O referido plano, denominado como PDE, aparece como um grande guarda-chuva que abriga praticamente todos os programas em desenvolvimento pelo Ministério da Educação. Simultaneamente acontece a promulgação do Decreto n. 6.094/2007, dispondo sobre o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação (SAVIANI, 2007).

Em se tratando de mecanismo de racionalização da gestão, foi lançado, a partir do PDE, o programa “Dinheiro Direto nas Escolas (PDDE)”, programa este que tem como objetivo incidir sobre a eficiência e eficácia do funcionamento das escolas e, portanto, na realização das metas que se busca alcançar (SAVIANI, 2007).

O contexto apresentado demonstra que as sucessivas reformas educacionais têm por objetivo a valorização do privado em detrimento ao Estado, da busca da qualidade total, da valorização da eficiência e eficácia e, ainda, da escassez de recursos para investimento na educação pública de qualidade socialmente referenciada. Todo esse arcabouço de reformas educacionais tenta emplacar novos padrões de gestão e gerenciamento. Contudo, tal situação não tem nada de novo, vez que se resume no capitalismo se “reinventado”. Nas palavras de Peroni (2013), “Esses são processos distintos, mas que fazem parte de um mesmo movimento histórico, em que o capitalismo na tentativa de superar sua crise, estabeleceu como estratégias principais o neoliberalismo, a globalização e a reestruturação produtiva” (PERONI, 2013, p. 56). Ou seja, a ideia de um Estado mínimo para as políticas educacionais e um Estado forte para o capital.

Para finalizar, ficou evidente que, historicamente, as políticas educacionais brasileiras têm sido marcadas hegemonicamente pela lógica da descontinuidade, a justificativa é a ausência de planejamento de longo prazo que evidenciasse políticas de Estado e não políticas de governo (DOURADO, 2007).

Portanto, é preciso atentar-se e ter bem claro que ocorrem dois projetos antagônicos: um que visa à formação para o trabalho e o capital e outro para a formação do sujeito como um todo. É importante registrar que a concepção de educação deste trabalho é de prática social, portanto, “constitutiva e constituinte das relações sociais mais amplas, a partir de embates e processos em disputa que traduzem distintas concepções de homem, mundo e sociedade” (DOURADO, 2007, p. 923).

Neste sentido, sinaliza-se que o modelo de gestão que vai de encontro com essa concepção é a gestão democrática. O princípio da gestão democrática se materializa na forma da Lei, conforme indicada pela CF/1988. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394 (LDB/1996), no Título II, que trata dos princípios e fins da educação nacional no artigo 3º, inciso VIII, reafirma a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996).

Na sequência, no artigo 14, são definidas “as normas da gestão democrática na Educação Básica de acordo com suas peculiaridades [...]”. O referido dispositivo estabelece que os sistemas de ensino devam estabelecer normas para a efetivação da gestão democrática, mediante os seguintes princípios: “I - **participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes**” (BRASIL, 1996, p. 15, grifo nosso).

Os princípios para efetivação da gestão democrática na educação, mencionados no artigo acima citado da LDB/1996, não deixam dúvida de que a participação dos profissionais de educação e da comunidade escolar nos momentos de decisões coletiva é um princípio primordial para efetivação da gestão democrática.

Lima, Prado e Shimamoto (2017) advertem que a participação de todos os envolvidos na escola deve ser de modo autônomo, para evitar uma falsa ilusão de participação, que os autores denominam como “participacionismo”. Para eles, o termo “participacionismo constrói amarras à comunicação e reduz a participação, utilizando, sobretudo, a política de relações humanas como instrumento de integração conformista, assegurando assim a não expressão política dos conflitos” (LIMA; PRADO; SHIMAMOTO, 2017, p. 04).

Ainda sobre o tema participação é “preciso aprofundar a reflexão, pois a questão envolve maior grau de complexidade do que aparenta” (SPÓSITO, 2005, p. 45). Portanto, na

gestão democrática, a participação efetiva dos segmentos envolvidos no processo educacional é um imperativo decisivo para implementação de uma sociedade democrática por meio da gestão.

Nesse sentido, a democratização da gestão escolar implica a superação dos processos centralizados de decisão e a gestão colegiada, na qual as decisões nasçam das discussões coletivas, envolvendo todos os segmentos da escola, e orientadas pelo sentido político e pedagógico presente nessas práticas. (BRASIL, 2015, p. 34)

Nessa direção, só se efetiva a gestão democrática com a verdadeira participação dos envolvidos. Exemplo de participação da sociedade pode ser interpretado na elaboração do recente Plano Nacional de Educação (PNE/2014-2024), aprovado, por meio da Lei de nº 13.005, de 25 de julho de 2014. O Plano, segundo Carvalho (2015, p. 42), “surge com a expectativa de, se não corrigir, pelo menos amenizar diversos problemas na educação brasileira”.

O documento estabelece no artigo 2º, inciso VI, a seguinte diretriz: “promoção do princípio da gestão democrática da Educação pública” (BRASIL, 2014). Esse princípio se apresenta desenvolvido na Meta 19 e suas respectivas estratégias.

Militão (2017) elucida que o PNE/2014-2024 tem avanços ao definir a temática da gestão democrática numa meta específica, porém, mantém ranços antigos, como não estender a gestão democrática para as escolas privadas e para o Ensino Superior e deixar formulações específicas sobre o tema a cargo dos sistemas de ensino (MILITÃO, 2017).

A gestão autoritária e não participativa, além de ferir o princípio constitucional, constrói relações sociais com perspectivas individualistas e centralizadoras. Já a gestão democrática prima pela descentralização do processo, principalmente nas tomadas de decisões implementando a gestão compartilhada, isto é, a gestão em que todos têm voz e vez nos processos decisórios.

Nesta direção, se faz necessário, por meio da gestão democrática, promover a participação, sendo este um fator indispensável na gestão escolar, e, de fato, buscar articulações com todos os envolvidos no processo educacional. Os sujeitos envolvidos devem ser na prática gestores responsáveis com o processo educacional, garantindo a participação, sem exceções, no mais amplo sentido. Aproximar pessoas é sem dúvida à busca de qualidade socialmente referenciada da educação.

[...] a busca pela qualidade socialmente referenciada tem relação com um determinado projeto de nação. Para tanto, o PNE 2014-2024, com suas metas e estratégias, precisa, para pelo menos se aproximar do horizonte pretendido, que novas bases comecem a ser edificadas, mesmo que nos interstícios de um sistema capitalista. A tarefa está posta para todos os pesquisadores, gestores da educação, educadores em geral, desde que empenhados na promoção humana e social de todos, sem exceções, com vistas a uma sociedade democrática. (ARANDA, 2014, p. 311)

A autora deixa claro o tipo de qualidade que se espera na gestão democrática da educação, e que a efetivação desta se faz através da participação de todos os envolvidos no processo educacional. Não existe gestão democrática sem a efetivação do princípio de participação. E para isso o Estado deve promover mecanismos que tem por objetivo incentivar a participação dos profissionais da educação e da comunidade no processo democrático, a fim de estabelecer a gestão democrática da educação.

Ferreira explica que gestão democrática da educação

Significa tomar decisões, organizar e dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometidas com a formação da cidadania, no contexto da complexa cultura globalizada. Isso significa aprender com cada ‘mundo’ diferenciado que se coloca, suas razões e lógica, seus costumes e valores que devem ser respeitados, por se constituírem valores, suas contribuições que são produção humana. Estas compreensões têm como objetivo, se possível, ‘luminar’ um campo profissional ‘minado’ de todas essas incertezas e inseguranças, tornando-o conseqüente com o próprio conceito e nome, a fim de tomar decisões sobre como formar e como garantir a qualidade da educação a partir de princípios e finalidades definidos coletivamente, comprometidos com o bem comum de toda a humanidade. (FERREIRA, 2004, p. 1241)

Oliveira, Moraes e Dourado (2016) ressaltam que a gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais; requer mudança de paradigmas que fundamentem a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferente da que hoje é vivenciada. Ela precisa estar para além dos padrões vigentes, comumente desenvolvidos pelas organizações burocráticas.

Neste sentido, a luta por políticas educacionais de Estado²¹ e não de governos e, ainda, a manutenção da gestão democrática da educação prevista na Carta Magna de 1988 e

²¹“Considera-se que políticas de governo são aquelas que o Executivo decide num processo elementar de formulação e implementação de determinadas medidas e programas, visando responder às demandas da agenda política interna, ainda que envolvam escolhas complexas. Já as políticas de Estado são aquelas que envolvem mais de uma agência do Estado, passando em geral pelo Parlamento ou por instâncias diversas de discussão, resultando em mudanças de outras normas ou disposições preexistentes, com incidência em setores mais amplos da sociedade”. (OLIVEIRA, 2011, p. 324).

regulamentada por importantes documentos como a LDB/1996 e o recente PNE - 2014/2024 se faz necessária e presente nos dias atuais, a fim de promover a formação de sujeitos críticos, emancipados e participativos.

Frente às análises empreendidas, está a indicação de como foi introduzida as discussões sobre a necessidade de se falar sobre a gestão da educação, no caso, não qualquer tipo ou forma de gestão, mas a gestão adjetivada como democrática, com o anseio de promover maior autonomia para a educação e, por decorrência, para a escola pública brasileira.

Em nível local, na cidade de Dourados- MS, campo desta pesquisa, o Plano Municipal de Educação (PME/Dourados-MS/2015-2025) foi aprovado em 23 de junho de 2015, pela Câmara Municipal de Dourados-MS, Lei Nº 3.904, que dispõe sobre Plano Municipal de Educação do município. Em relação à Meta 19, cabe registrar que a mesma será analisada no capítulo dois deste estudo.

3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO NO PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE DOURADOS, MS: ANÁLISE DA META 19

O objetivo deste capítulo é contextualizar e analisar a Meta 19 do Plano Municipal de Educação de Dourados-MS (PME/Dourados-MS/2015-2025). Para tanto, fez-se um estudo de modo macro: a Constituição Federal do Brasil de 1988 (CF/1988), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB-1996) e a Lei de nº 13.005/2014, que dispõe sobre o Plano Nacional de Educação (PNE-2014/2024), e; de modo micro, focalizou-se a Lei nº 3.904/2015, que dispõe sobre Plano Municipal de Educação do município de Dourados/MS.

No primeiro momento, foram realizados estudos e reflexões em torno da formulação e implantação do PME/Dourados/MS/2015-2025 e, em segundo momento, o trabalho buscou fazer uma análise em torno da temática da gestão democrática tendo como foco a Meta 19 do referido plano, que associa esta forma de gestão a critérios técnicos de meritocracia.

3.1 Reflexões acerca do Plano Nacional ao Plano Municipal de Educação de Dourados-MS (PME/Dourados-MS/2015-2025)

Para Cury (1998, p. 163), “de modo geral o termo plano significa a execução de algo, que faz supor um esboço prévio, um esquema, um arranjo ou um projeto”. Nessa direção, a primeira tentativa para aprovação de um Plano Nacional de Educação no Brasil aconteceu na década de 1930²²; a segunda em 1961; a terceira ocasião ocorreu com a elaboração da Constituição Federal de 1988, e; em 2001, no governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC), por meio da Lei nº 10.172, institui-se o Plano Nacional de Educação com vigência de 10 anos (GIL, 2010).

Já em 25 de junho de 2014, foi aprovada e sancionada a Lei de nº 13.005, pela então presidenta Dilma Rousseff, que dispõe sobre o Plano Nacional de Educação (PNE - 2014/2024).

²² “Reputando-se ao ‘Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova’, de 1932, a proposta de que a educação viesse a ser abordada como problema nacional. Assim, propõe-se a existência de um ‘plano científico’ para executar a política educacional, demanda incorporada na Constituição Federal de 1934. Esta incumbiu o Conselho Nacional de Educação de elaborar o primeiro Plano Nacional de Educação (PNE), sendo enviado um anteprojeto à Presidência da República em maio de 1937. Com a instalação do Estado Novo, o projeto sequer chegou a ser discutido”. (GIL, 2010, p. 02).

O referido plano é um documento cuja finalidade é congrega informações necessárias à organização das políticas públicas na área de educação, no âmbito de um país com vistas a uma intervenção que transcenda as ações pontuais de curto prazo (GIL, 2010).

A aprovação do PNE - 2014/2024 acontece após várias discussões, organizações e debates, promovidos principalmente no ano de 2010, após a Conferência Nacional de Educação (CONAE).

Nessa direção, percebe-se que aprovação do PNE - 2014/2024 decorreu de embates políticos e ideológicos (BASTOS, 2005). Do mesmo modo, a implementação de um plano dessa dimensão também será repleta de disputas políticas, ideológicas e financeiras. Nas palavras de Aguiar (2010, p. 709), o “alcance dos seus objetivos e metas decorre dos resultados das lutas concretas entre grupos sociais com interesses distintos e diversos, que disputam a hegemonia nesse processo”.

Em meio às disputas de interesses e hegemonia, o PNE - 2014/2024 é aprovado e configura-se como a principal política educacional brasileira aprovada recentemente. Segundo Bordignon (2009, p. 34), “as políticas definem as intencionalidades dos negócios do Estado, indicando o rumo a seguir, o futuro desejado [...]”.

Nesse sentido, a intencionalidade expressa no PNE - 2014/2024, especificamente no artigo 8º, é a orientação de que a elaboração e ou adequação dos respectivos Planos, estaduais e municipais, deve ocorrer em “consonância com as diretrizes, metas e estratégias previstas neste PNE” (BRASIL, 2014).

A exigência é de que a elaboração e/ou adequação dos Planos Municipais de Educação (PMES) e Planos Estaduais de Educação (PEEs) deveria acontecer um ano após a publicação do PNE -2014/2024. Percebe-se que tal orientação definida pelo PNE - 2014/2024 “consiste em induzir e articular os entes federados na elaboração de políticas públicas capazes de melhorar, de forma equivalente e democrática, o acesso e a qualidade da educação brasileira” (BRASIL, 2015, p. 07). Nesse sentido,

A sintonia dos planos nacionais de investimentos sociais e econômicos com os planos estaduais e municipais de educação, próxima etapa do planejamento educacional para a década, deve ser alvo das nossas atenções, a fim de que as estratégias para alcance das metas levem em conta as peculiaridades e as tendências da oferta e não apresentem retrocessos. (VIEIRA, 2010, p. 828)

Tal prática, de planejamento educacional, para Azevedo (2010), configura um efetivo regime de colaboração das ações destinadas ao combate dos graves problemas nos processos

de escolarização e retrocessos. Para Castro (2010), planejamento educacional

É todo ato intencional, político e técnico para direcionar as atividades do campo educacional, buscando racionalizar os fins e os meios para conseguir os objetivos propostos. É intencional, na medida em que não pode ser efetivado aleatoriamente. Ele implica conhecimentos da realidade, pressupõe escolhas e estabelecimento de meios para se atingir um determinado fim. É político, visto que está comprometido com as finalidades sociais e políticas da sociedade. É técnico, pois exige a utilização de meios eficientes para se obter os resultados. Tem como pressupostos básicos: o delineamento da filosofia da Educação do País, evidenciando o valor das pessoas e da escola na sociedade. (CASTRO, 2010, p. 01)

Em se tratando de planejamento educacional em nível estadual e em cumprimento ao dispositivo do PNE - 2014/2024, o Estado de Mato Grosso do Sul aprovou a Lei de nº 4.621, de 22 de dezembro de 2014, que dispõe sobre o Plano Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul e dá outras providências (PEE-MS). O referido plano também orienta sobre a consonância com os demais planos e deixa claro no artigo 9º que “as metas e as estratégias sejam cumpridas na próxima década” (MATO GROSSO DO SUL, 2014, p. 36).

Em nível municipal, em 23 de junho de 2015, a Câmara Municipal de Dourados – MS aprovou a Lei nº 3.904, que dispõe sobre Plano Municipal de Educação do Município Dourados/MS, tal aprovação também é um cumprimento do disposto no artigo 214 da Constituição Federal. Neste sentido, o Plano Municipal de Educação de Dourados-MS foi elaborado e aprovado sob orientação da legislação acima citada, sendo que o mesmo é, portanto, estruturado resumidamente, de forma constitucional, em dez diretrizes²³.

Neste sentido, é importante citar que, segundo dados de 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), Dourados é o segundo município mais populoso do Estado de Mato Grosso do Sul (MS) e está situado no sul da região Centro-oeste, a 253 km de distância da capital do estado, Campo Grande. O município conta com 4.096,90 km de extensão territorial. O índice populacional registrado de 196.035 pessoas, com estimativa de 218.069 habitantes para o ano de 2017.

²³A erradicação do analfabetismo; A universalização do atendimento escolar; A superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação; A melhoria da qualidade da educação; A formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade; A promoção do princípio da gestão democrática da educação pública; a promoção humanística, científica, cultural e tecnológica do País; O estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do Produto Interno Bruto (PIB), que assegure atendimento às necessidades de expansão, com padrão de qualidade e equidade; A valorização dos profissionais da educação; A promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socio ambiental (DOURADOS, 2015).

A elaboração do Plano Municipal de Educação de Dourados-MS, conforme dados informados no próprio documento, teve início no final de 2013: “a Secretaria Municipal de Educação desde o final do ano de 2013, vem trabalhando sob a orientação do Ministério da Educação (MEC) na elaboração do Plano Municipal de Educação” (DOURADOS-MS, 2015, p. 10).

O primeiro passo para o início da elaboração do PME/Dourados/MS/2015-2025 foi a publicação, em 24/04/2014, no Diário Oficial do Município de nº 3.712 da RESOLUÇÃO/SEMED nº 21/2014, onde “Constitui a comissão para Elaboração e Criação do Plano Municipal de Educação – (PME/Dourados/MS/2015-2025)”.

A então Comissão foi composta por servidores da Secretaria Municipal de Educação-SEMED e por representantes da sociedade civil da cidade de Dourados – MS, tendo como objetivo a orientação e acompanhamento da elaboração do Plano Municipal. A primeira reunião da mesma teve o propósito de organizar calendários, elaborar regimento interno e do plano de ação (DOURADOS-MS, 2014).

A fim de concretizar o texto base do PME/Dourados/MS/2015-2025, a Comissão elaboradora do referido Plano criou seis subcomissões, distribuídas em seis oficinas. O texto base tinha como suporte as vinte metas do PNE – 2014/2024. O próprio PME/Dourados/MS/2015-2025 aponta que as subcomissões citadas acima tiveram liberdade para convidar outras pessoas para participar das discussões em torno do texto base. Descreve, ainda, que foi disponibilizado nas escolas, para auxiliar na escrita de um novo texto, ao propor alterações no texto base ou mesmo elaborar novas propostas (DOURADOS-MS, 2015).

Interpreta-se que, para elaboração do PME/Dourados/MS/2015-2025, foram necessários mais de 18 meses, considerando os primeiros trabalhos para elaboração do documento, que se iniciaram no final de 2013, e a aprovação/publicação do documento final, que ocorreu no ano de 2015.

Considerando o artigo 8º do PNE - 2014/2024, que determinou que os entes federativos deveriam elaborar ou reformular seus respectivos Planos estaduais e municipais no prazo de 1 (um) ano, contado da publicação (BRASIL, 2014), observa-se que o município de Dourados-MS aprovou o seu PME/Dourados/MS/2015-2025 restando apenas dois dias para esgotar o prazo previsto na legislação nacional.

Nesse prisma, o município de Dourados-MS cumpriu o prazo estipulado pelo PNE - 2014/2024 e o PME/Dourados/MS/2015-2025 é apresentado como o principal documento legal da gestão educacional de Dourados- MS, conforme a lei maior (ARANDA; PERBONI; RODRIGUES, 2018).

Compreende-se, portanto, que o mesmo pode ser concebido com referência à análise do ciclo de políticas, orientado por Palumbo (1994), que explicita que a mesma não pode ser observada, tocada ou sentida, não possuindo características singulares e, neste caso, não pode ser analisada de maneira isolada. Ou seja, não se trata de um único evento ou uma única decisão, mas sim de um conjunto de ações que se complementam. Assim, política é referenciada como “[...] um processo, uma série histórica de intenções, ações e comportamentos de muitos participantes” (PALUMBO, 1994, p. 35).

Verifica-se, portanto, que, ao elaborar o PME/Dourados/MS/2015-2025, o município de Dourados-MS faz desse plano uma política educacional e tem a intenção de planejar, executar ações educacionais, bem como avaliá-las no prazo de 10 anos, período de vigência do plano. Saviani (2004) afirma que políticas educacionais são as medidas que o Estado, no caso o Governo Brasileiro, toma relativamente aos rumos que se deve imprimir à educação no país.

O PME/Dourados/MS/2015-2025 configura-se como política educacional municipal e em tal documento está expressa a intencionalidade do município, quanto a propor ações educacionais que devem ser planejadas, executadas e monitoradas na próxima década, tendo em vista que o sucesso de uma ação depende do seu planejamento.

Bordignon (2009) sinaliza que o planejamento de uma ação passa por três momentos interligados: análise da realidade; projeção de transformação dessa realidade; realização/monitoramento das ações.

Considerando as etapas descritas acima pela Comissão de elaboração do PME/Dourados/MS/2015-2025, pode-se considerar que o planejamento municipal está na terceira etapa citada por Bordignon, tendo em vista a publicação do Decreto nº 363, em 05 de junho de 2017, no Diário Oficial do município, que nomeou a Comissão Municipal de Monitoramento e Avaliação do Plano Municipal de Educação de Dourados e equipe técnica - CMMA-PME.

Por fim, espera-se que o Plano Municipal consiga se consagrar como uma política de Estado e não de governo. Em outras palavras, “o Brasil ainda carece de maturidade para que os planos se constituam como políticas de Estado, transcendendo as vontades personalizadas em governantes” (BORDIGNON, 2009, p. 14). Nesse foco, espera-se que este importante referencial da educação municipal se consagre como política de Estado.

3.2 A sistematização do Plano Municipal de Educação de Dourados-MS, PME/Dourados/MS/2015-2025

Aprovado em 23/06/2015, pela Câmara Municipal de Dourados – MS, o Plano Municipal de Educação do município²⁴ (PME/Dourados/MS/2015-2025) se estabelece como documento legal da gestão educacional de Dourados- MS, conforme a lei maior PNE - 2014/2024 (ARANDA; PERBONI; RODRIGUES, 2018).

O PME/Dourados/MS/2015-2025 está sistematizado em 25 páginas, com 14 artigos. Apresenta Anexo Único contendo 10 diretrizes, já mencionadas anteriormente, e 20 metas que deram origem às 294 Estratégias.

Neste contexto, a promoção de gestão democrática é referenciada em dois momentos no plano municipal: primeiro é definida através da diretriz sete e, em segundo momento, no artigo 9º, que explicita que o “município deverá aprovar leis específicas para o seu Sistema de Ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, até junho de 2016, e ainda adequar à Lei nº 2.154, de 25 de setembro de 1997” (DOURADOS-MS, 2015).

No que diz respeito ao prazo de aprovação de lei até o ano de 2016, se o município cumpriu ou não, será mencionado nos próximos itens desse trabalho, já a Lei de nº 2.154, de 25/09/1997, a mesma trata da instituição do “Sistema Oficial de Ensino do Município de Dourados-MS, e dá outras providências” (DOURADOS-MS, 1997a).

O referido sistema de ensino foi instituído pelo então prefeito Antônio Braz Genelhu Melo. No que se se refere à adequação da Lei nº 2.154, mencionada no artigo 9º do PME/Dourados/MS/2015-2025, observa-se que até a presente data não ocorreu tais adequações.

Em se tratando das diretrizes municipais, no PME/Dourados/MS/2015-2025 é anunciado o planejamento do mesmo para os próximos dez anos. Ferreira e Fonseca (2011, p, 70) complementam citando que “o planejamento é uma das estratégias utilizadas para imprimir racionalidade ao papel do Estado e institucionalizar ‘as regras do jogo’ na administração das políticas governamentais”. Mais que isso, o planejamento educacional

²⁴“Art. 214. A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas que conduzam a: I - erradicação do analfabetismo; II - universalização do atendimento escolar; III - melhoria da qualidade do ensino; IV - formação para o trabalho; V - promoção humanística, científica e tecnológica do País. VI - Estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto” (BRASIL, 1988).

Reflete a visão que se tem de mundo, de homem, exigindo, portanto, um compromisso com a construção da sociedade e deve atender tanto às necessidades de desenvolvimento do país quanto às do indivíduo (corresponde ao planejamento que é feito em nível nacional, estadual ou municipal). É uma intervenção do estado visando à implantação de uma determinada política educacional, estabelecida com a finalidade de possibilitar que o sistema educacional cumpra as funções que lhe são próprias em determinado momento histórico. (CASTRO, 2010, p. 02)

Nessa direção, tal situação demonstra grande importância, pois, “a elaboração de um PME constitui-se como o momento de um planejamento conjunto do governo com a sociedade civil que, com base científica e com a utilização de recursos previsíveis, deve ter como intuito responder às necessidades sociais” (BRASIL, 2005, p. 57).

Nesta linha, no que no que se refere ao planejamento educacional, observa-se que o ato de planejar sempre esteve presente na história da humanidade, desde o homem primitivo. Cita-se que este já apresentava estratégias para sobreviver e se utilizar da caça e pesca, por exemplo. O homem no ato de planejar suas atividades tem o objetivo de alcançar ações mais eficazes na busca da transformação do pensamento, do desejo, das aspirações em realidade concreta e objetiva (FREITAS, 2003).

Segundo Aranda, Perboni e Rodrigues (2018), o PME/Dourados/MS/2015-2025 corresponde à segunda tentativa de elaboração de um documento com função basilar para as políticas educacionais do município. A primeira tentativa ocorreu no ano de 2002 em decorrência da visibilidade que a política de planejamento da educação alcançou no Brasil, em virtude da Lei 10.172/2001 (PNE/2001-2011).

Neste contexto, observa-se que para alcançar objetivos mais concretos é preciso traçar metas e objetivos. Entende-se que os Planos Municipais de Educação devem necessariamente atender aos anseios do seu povo e para tal deve pensar em metas e objetivos. Segundo o MEC, os planos municipais devem ser:

Um documento de estratégias e de políticas de educação que inclua a intenção de uma constante avaliação, à luz da Constituição Federal e Lei Orgânica do Município, observando os princípios estabelecidos na Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, interagindo com as metas definidas no Plano Nacional de Educação [...]. (BRASIL, 2005)

Evidencia-se que o Plano Municipal deve ser construído à luz de documentos educacionais, estaduais e nacionais, respeitando a CF/1988 e lei específica do município.

Deve, sobretudo, traçar metas e objetivos e nestas apresentar soluções possíveis para os problemas educacionais de educação. Para tanto serão criadas estratégias.

3.3. A Meta 19 nos planos decenais de educação

A partir de 1980, movimentos de conotação crítica fomentaram no Brasil questões relacionadas à democratização do país. Os movimentos em favor da redemocratização tinham como princípios ideias progressistas, ou seja, com a perspectiva de descentralização, a fim de garantir mecanismos democráticos.

Nesse percurso, em decorrência dos movimentos sociais advindos das aspirações democráticas, dos debates e das muitas lutas sociais, em 1988, promulgou-se a Constituição da República Federativa do Brasil (CF/1988). É importante citar que a Carta Magna já em seu artigo primeiro estabelece como democrática a forma de governo.

Em se tratando de aspectos educacionais, a CF/1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/1996), esta última no artigo 3º, inciso VIII, apontam que a forma de gestão do ensino público deve ser democrática e coube a LDB de 1996 a normatização da mesma, que é definida no artigo 14 (BRASIL, 1996).

O PNE - 2014/2024 (Lei de nº 13.005/2014), como a principal e mais recente Política Educacional do Brasil, procede na mesma linha da CF/1988 e da LDB de 1996 em relação à gestão democrática da educação, referendada no artigo 2º que trata das diretrizes: “[...] VI – promoção do princípio da gestão democrática da educação pública [...]” (BRASIL, 2014).

O Plano Nacional, no artigo 9º, determinou que os entes federados no prazo de 2 anos, a contar da publicação da lei (2014), devem aprovar leis específicas, disciplinando a gestão democrática (BRASIL, 2014). Nesta direção, no que se trata de gestão democrática, o tema ganhou meta e estratégias próprias no plano federal.

A Meta 19, imperativo do PNE - 2014/2024, foi seguida com todas as letras pelo Plano Municipal de Educação (PME/Dourados/MS/2015-2025). A saber:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (DOURADOS-MS, 2015)

Em análise da meta acima descrita, se faz necessário levantar alguns questionamentos: a efetivação de gestão democrática está à mercê de leis e decretos para a sua efetivação? O

que significam os critérios técnicos mencionados? O que significa meritocracia no plano de uma gestão democrática? Quais recursos? Como será feito o apoio técnico por parte da União para a efetivação da gestão democrática com estas características?

É importante levantar tais questões, assumindo assim uma postura de sujeitos educacionais críticos e comprometidos com uma educação de qualidade social, a qualidade que prima pelo ser humano em detrimento à qualidade total, esta última concebe o ser humano como mercadoria e a qualidade social (ARANDA e LIMA F., 2014) justa e igualitária.

A título de informação, é pertinente um rápido estudo em torno da meta citada no Plano Nacional de Educação (PNE - 2014/2024) e no Plano Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul (PEE-MS) e, por fim, no plano local do município de Dourados-MS.

Militão (2017, p. 163) aponta sobre a meta 19 que, “à primeira vista fica difícil compreender em que medida critérios de mérito e desempenho podem contribuir para uma democratização da administração/ gestão”, visto que, como já sinalizado neste estudo, critérios de mérito pressupõem a meritocracia pura.

O Plano Nacional (PNE - 2014/2024), em se tratando da meta 19, apresenta-se com 8 estratégias. Em resumo, as mesmas têm por objetivo priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a gestão democrática, ampliação e formação dos diversos conselhos normativos e consultivos, bem como, constituição de fóruns, fortalecimento das associações de pais e mestres (AMPs) e grêmios estudantis, favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino e, ainda, programas de formação de gestores escolares (BRASIL, 2014).

Em relação às estratégias do PNE - 2014/2024, chama atenção as estratégias 19.1 e 19.8. A estratégia 19.1 assim sinaliza:

Priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e **que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar.** (BRASIL, 2014, grifo meu)

A estratégia 19.1 no PNE - 2014/2024 faz a junção de dois critérios, mérito e desempenho e a consulta à comunidade. O segundo apresenta avanço no sentido de restringir as indicações e clientelismo (MILITÃO, 2017).

A estratégia 19.8 tem o objetivo de “desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão” (BRASIL, 2014).

Nessa visão, as duas estratégias, 19.1 e 19.8 do PNE - 2014/2024 são, de modo geral, a base da Meta 19 e sinalizam que os critérios técnicos de mérito, apontados na referida meta, se tratam de prova nacional específica e participação da comunidade por processos eleitorais. Ou seja, a combinação de processo seletivo e eleição.

Militão (2017, p. 162) aponta que os mecanismos existentes até o momento para o acesso ao cargo de diretores são: “processos eleitorais de consulta à comunidade, concursos públicos de provas específicas com base em conhecimentos técnicos e a indicação política”. Em relação aos mecanismos de acesso ao cargo de diretor escolar na Constituição Federal de 1988 (CF-1988), não há uma menção clara e objetiva sobre o acesso.

A Carta Magna, no Capítulo VII, que dispõe sobre administração pública, especificamente no inciso II, do artigo 37, regulamenta:

A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. (BRASIL, 1988)

A CF/1988 regulamenta, então, que o acesso para o cargo de diretores escolares se dará por dois acessos: concursos públicos ou nomeação.

Já o acesso ao cargo de diretores escolares no Estado de Mato Grosso do Sul é regulamentado através da Lei Complementar nº 087, de 31 de janeiro de 2000, que dispõe sobre o Estatuto dos Profissionais da Educação Básica do estado.

Art. 74. São privativas do Profissional de Educação Básica as funções de Diretor e Diretor-Adjunto, providas por eleição direta na comunidade escolar, conforme dispuser regulamento, e as de Secretário de Escola, de Coordenador Regional de Educação e de Coordenador de Programas Educacionais. (MATO GROSSO DO SUL, 2000)

O Estatuto dos Profissionais da Educação Básica do Estado de MS, diferente da CF/1988, apresenta apenas um critério de seleção para o acesso de diretores escolares da rede, que é o de eleição.

A lei de eleição no estado de MS, no que tange a definição de critérios para o acesso dos diretores escolares, seguiu a mesma linha definida no estatuto dos servidores do mesmo estado.

A Lei de nº 3.244, de 06 de julho de 2006, sancionada no governo de José Orcírio Miranda dos Santos (PT), sinaliza que o conceito de gestão deve ser democrático, como mencionado no artigo 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 [...]” (MATO GROSSO DO SUL, 2006).

Sobre a definição dos critérios de acesso para os diretores escolares, a Lei nº 3.244 de MS determina, no artigo 5º que 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**” (MATO GROSSO DO SUL, 2006, grifos meus).

Em relação à proporcionalidade mencionada acima, a mesma é definida no artigo 8º, dividida em dois “pesos”, sendo: profissionais da Educação Básica, com 50% (cinquenta por cento) das vagas e; alunos e pais ou responsáveis, com os outros 50% (cinquenta por cento) das vagas.

Observa-se que, tanto o Estatuto dos Profissionais da Educação Básica, de 2000, quanto a lei de eleição para diretores do Estado de Mato Grosso do Sul, publicada no ano de 2006, definem como critério técnico de acesso somente por meio de eleição com voto secreto.

Porém, a Lei de nº 4.038, de 6 de junho de 2011, que dispõe sobre o processo eletivo de dirigentes escolares da rede estadual de ensino do estado, difere das duas legislações acima citadas, no que se refere aos critérios de acesso para diretores escolares.

Ou seja, a Lei de nº 4.038, sancionada no ano de 2011, na gestão do então governador André Puccinelli, apresenta novos critérios de acesso, definidos no artigo 1º:

§ 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. § 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. (Mato Grosso do Sul, 2011)

A legislação que regulamentou o último processo seletivo para diretores da Rede Estadual de MS apresenta três critérios: participação em capacitação em gestão escolar oferecida pelo próprio estado, valendo ressaltar que cada escola tem um número máximo de vagas por unidade; avaliação de competências, e; a eleição. Ou seja, critérios mistos.

Em nível municipal, no que se refere à legislação específica para a gestão democrática, o município de Dourados- MS, como já mencionado neste trabalho, aprovou, por meio do PME/Dourados/MS/2015-2025, o prazo de dois (2) anos, a partir da data de sua publicação, para o município aprovar leis específicas sobre gestão democrática da educação.

Verifica-se que o município de Dourados-MS, em se tratando de legislação que regulamente os critérios de acesso para a função de diretores escolares, aprovou a Lei nº 2.491, de 22 de maio de 2002, que estabelece normas para a realização de eleição para Diretores e Diretores-Adjuntos das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino. A mesma foi alterada, até a presente data, quatro vezes. Tais alterações dispõem sobre as prorrogações de mandatos e, conseqüentemente, alteração na data de realização das eleições para diretores e diretores adjuntos. O Quadro 07 apresenta o artigo 2º alterado:

Quadro 07 - Alteração da Lei nº 2.491, de 22 de maio de 2002

Artigo original da Lei 2.491/2002	Alteração
Art. 2. [...] § 2º - A eleição ocorrerá na segunda quinzena do mês de junho e a posse dos eleitos será no último dia letivo que antecede o recesso escolar do mês de julho do mesmo ano. [...]	Prorrogação de mandato dos atuais diretores e realizações de eleições no mês de novembro do mesmo ano.

Fonte: Elaboração do autor com base na legislação do município de Dourados-MS.

As alterações do artigo 2º da Lei Municipal foram publicadas no Diário Oficial do Município de Dourados. A primeira atualização foi publicada em 03/07/2008, através da Lei nº 3097, de 28 de maio de 2008, na página 06 do documento. Em 05/08/2014, na página 01 do Diário Oficial nº 3.781, foi publicada a segunda alteração, por meio da Lei nº 3.816, de 21 de julho de 2014. A terceira alteração ocorreu em 28 de junho de 2018, através da Lei nº 4.187, publicada no Diário Oficial nº 4.736, página 25. A quarta e última alteração ocorreu recentemente, na data de 15/04/2019, publicada na página 01 do Diário Oficial nº 4.907, através da Lei nº 4.250, de 3 de abril de 2019.

Em relação aos critérios adotados para o acesso dos diretores e diretores adjuntos da Rede Municipal de Dourados MS, referentes à última eleição, os mesmos estão publicados na Resolução/SEMED nº 45, de 15 de setembro de 2015, que “dispõe sobre as eleições para diretor/a, diretor/a adjunto/a e Conselhos Escolares da Rede Municipal de Ensino, e dá outras providências” (DOURADOS-MS, 2015).

Segundo a Resolução Municipal, os profissionais efetivos (professores e administrativos) precisam: “I. ter nível superior completo; II. Ser ocupante do quadro estável ou em estágio probatório; III. ter no mínimo 5 (cinco) anos de experiência na educação pública municipal devidamente comprovado, até a data da posse dos eleitos/as” (DOURADOS-MS, 2015).

A Resolução da Rede Municipal define, ainda, dois critérios para acesso: Plano de trabalho e eleição. O primeiro é definido no artigo 3º da resolução, que dispõe sobre a obrigatoriedade da elaboração de um plano de trabalho:

Art. 3º O plano de trabalho para a seleção do profissional para provimento do cargo em comissão de diretor/a e diretor/a adjunto/a das escolas municipais da Rede Municipal de Ensino tem como referência os campos do conhecimento da competência e liderança na perspectiva educacional, assegurar um conhecimento da realidade onde a escola está inserida, e deverá conter os seguintes elementos: I. Objetivos e metas para melhoria da escola e o ensino; II. Estratégias para a preservação do patrimônio público; III. Estratégias para a participação da comunidade no cotidiano da escola, na gestão dos recursos financeiros quanto ao acompanhamento e avaliação das ações pedagógicas. (DOURADOS-MS, 2015)

Após a apresentação do plano pelo candidato (a), cabe à Secretaria de Educação do município avaliar o mesmo. Os critérios para avaliação do plano de trabalho do candidato levarão em conta a coerência, a contextualidade, a originalidade, a positividade, a transparência e a inter-relação com os segmentos da escola, comunidade e Secretaria Municipal de Educação. Após aprovação do plano, o candidato está apto para participar da eleição. Podem votar a comunidade interna: professores/as efetivos/as e convocados/as, Coordenadores/as pedagógicos/as e funcionários/as administrativos; comunidade externa: pais, mães ou responsáveis legais e os alunos a partir de 10. O “peso” de votação é o que segue: Comunidade interna, 60%, e externa, 40% dos votos (DOURADOS-MS, 2015).

No que se referem às demais legislações municipais sobre gestão democrática sobre a temática, o município de Dourados-MS aprovou o Decreto nº 363, de 05 de junho de 2017, que dispõe sobre a nomeação da Comissão Municipal de Monitoramento e Avaliação do Plano Municipal de Educação de Dourados – CMMA-PME e Equipe Técnica e dá outras

providências. Cita-se, ainda, o Decreto nº 551, de 12 de setembro de 2017, que dispõe sobre a criação do Fórum Municipal de Educação (FME).

Compreende-se, que a eleição direta²⁵ para diretores das escolas é vista como ganho enorme para a gestão democrática, tendo em vista os vastos ataques à democracia vivenciados na atualidade e já destacados neste trabalho, “porém a organização escolar democrática requer a implantação de uma série de mecanismo que levem as pessoas a participarem de fato, isto que adquiram poder e desenvolvam a consciência crítica” (ARANDA; PERBONI; RODRIGUES, 2018, p. 431).

Neste prisma, tem-se a compreensão de que só o fato de realização de eleição para o cargo de diretores e diretoras escolares não demonstra gestão democrática. Ou seja, a escolha de gestores escolares através do voto democrático é importante, porém, gestão democrática não se faz somente com esse fator.

A realização de eleições diretas nas unidades escolares é um grande avanço para combater o retrocesso da indicação política. Porém, os critérios realizados na seleção é que nos preocupa. Militão (2017, p. 163) adverte que, através dessa prática “[...] fica evidente a analogia com os mecanismos de mercado em que estes elementos contribuem, para em última instância criarem mecanismo de concorrência [...]”. De fato, esse nivelamento citado na legislação deixa claro uma prática não progressista e restringe a participação.

Em tese, o que se percebe acima é que a gestão democrática e participação, se concebidas apenas pela legislação, pelo *cumpra-se*, pode vir a ser *letra morta*. Entretanto, a gestão democrática se fundamentada e compreendida em uma concepção de sociedade, educação, ser humano, de viés crítico e emancipador, poderá vir a ser incorporada à *prática social global e à prática educacional brasileira e mundial* e possibilitar o caminhar para *uma sociedade mais justa e igualitária*.

Este aspecto de nivelamento exposto na legislação precisa ser observado com cuidado, pois, se questiona: todas as pessoas são iguais para ser niveladas? Nivelamento pressupõe democracia? Qual democracia? Sob qual concepção de participação? São questões que os sujeitos educacionais, comprometidos com uma educação de qualidade social, a qualidade que prima pelo ser humano em detrimento da qualidade total, já que esta última concebe o ser humano como mercadoria, enquanto que a qualidade social referencia outra sociedade (ARANDA e LIMA F., 2014) justa e igualitária, buscam respostas.

²⁵ Segundo Paro (2003), as formas para escolha de dirigentes de escolas públicas no Brasil podem ser classificadas em três modalidades: indicação; seleção por meio de concurso público ou formas correlatas de aferição de competência técnica e a eleição.

Realizada as análises sobre as estratégias do Plano Nacional (PNE - 2014/2024), passa-se agora para reflexões sobre as estratégias do plano local. Para atingir o cumprimento da Meta 19 do Plano Municipal de Educação de Dourados/MS, foram elaboradas dezesseis estratégias sistematizadas no Quadro 8. O quadro citado sistematiza ainda as estratégias do PNE - 2014/2024 e PEE-MS.

Quadro 8 – Sistematização das estratégias da Meta 19 do PNE-2014/2024, PEE/-MS e PME/Dourados/MS/2015-2025

PNE-2014/2024 ²⁶	PEE-MS ²⁷	PME/Dourados/MS/2015-2025 ²⁸
19.1 Priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar;	19.1 Aprovar lei específica para o sistema de ensino e disciplinar a gestão democrática da educação pública, no prazo de dois anos contados da data da publicação do PNE, adequando à legislação local já adotada com essa finalidade;	19.1 Aprovar lei específica para o sistema de ensino municipal e disciplinar, em atendimento ao art. 9º da Lei nº 13.005, de 2014, a gestão democrática da educação pública, adequando a legislação local já adotada com essa finalidade;
19.2 Ampliar os programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos (às) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções;	19.2 Elaborar normas que orientem o processo de implantação e implementação da gestão democrática, com a participação da comunidade escolar, a partir da vigência do PEE-MS;	19.2 Fomentar e planejar junto à SEMED de Dourados, cursos de formação continuada aos membros dos conselhos de acompanhamento e controle social do FUNDEB, dos conselhos de alimentação escolar e aos representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, com vistas ao bom desempenho de suas funções, na vigência deste PME;
19.3 Incentivar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a constituírem Fóruns Permanentes de Educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais,	19.3. Planejar, garantir e efetivar, na vigência deste PEE, cursos de formação continuada aos conselheiros dos conselhos de educação, dos conselhos de acompanhamento e controle	19.3 Garantir autonomia dos conselhos referente às decisões tomadas por eles; bem como a transparência das verbas destinadas a educação;

²⁶ A Meta 19 do Plano Nacional de Educação - 2014/2024 é composto de 8 estratégias (BRASIL, 2014).

²⁷ A Meta 19 do Plano Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul foi elaborado com 15 estratégias (MATO GROSSO DO SUL, 2014).

²⁸ O PME/Dourados-MS é composto de 16 estratégias (DOURADOS-MS, 2015).

estaduais e distrital bem como efetuar o acompanhamento da execução deste PNE e dos seus planos de educação;	social do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar e dos demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, com vistas ao bom desempenho de suas funções;	
19.4) Estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;	19.4. garantir, no prazo de três anos de vigência deste PEE, recursos financeiros e espaço físico adequado para as reuniões desses conselhos e fóruns de educação, com mobiliário, equipamentos, materiais de consumo e meios de transporte;	19.4 Providenciar e garantir, sob a competência da SEMED de Dourados, espaço físico adequado para as reuniões dos conselhos ligados à educação, com mobiliário, equipamentos, materiais de consumo, na vigência deste PME;
19.5 Estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando se condições de funcionamento autônomo;	19.5. Coordenar, por meio do Fórum Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul (FEEMS), as conferências estaduais de educação e acompanhar a execução do PEE-MS e do PNE, a partir da vigência deste PEE;	19.5 Constituir, no prazo de, no máximo, 1 (um) ano, o Fórum Municipal de Educação de Dourados-MS, incluindo as especificidades da educação indígena, composto por órgãos e instituições representativas da sociedade civil organizada e dos movimentos sociais e sindicais, para discussão das políticas educacionais, coordenação das conferências municipais e elaboração ou adequação do Plano Municipal de Educação;
19.6 Estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;	19.6. constituir e efetivar fóruns municipais de educação, compostos por órgãos e instituições representativas da sociedade civil organizada e dos movimentos sociais, para discussão das políticas educacionais, coordenação das conferências municipais e elaboração ou adequação dos planos municipais de educação, no primeiro ano de vigência deste PEE;	19.6 Estimular a constituição e fortalecer os grêmios estudantis e implementar as ações das associações de pais, assegurando-lhes, inclusive, formação estrutural e suporte específicos, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas, fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, a partir do primeiro ano de vigência deste PME;
19.7 Favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;	19.7 Implantar e fortalecer os grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas, e fomentar a sua articulação com os conselhos escolares, a partir do primeiro ano de vigência deste PEE;	19.7 Estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando condições de funcionamento autônomo;
19.8 Desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados	19.8 Garantir a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares ou colegiados escolares, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de	19.8 Implementar e consolidar a participação e a consulta de profissionais da educação, educandos e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação da

por adesão.	conselheiros, assegurando condições de funcionamento autônomo, durante a vigência do PEE-MS;	comunidade escolar na avaliação institucional; nas unidades escolares e Centros de Educação Infantil, na vigência deste PME;
-----	19.9. garantir a participação e a consulta de profissionais da educação, estudantes e pais na formulação dos projetos político-pedagógicos ou proposta pedagógica, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, a partir do primeiro ano de vigência deste PEE;	19.9 Favorecer e fortalecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos públicos de ensino, garantindo o repasse para manutenção de cada unidade de ensino;
-----	19.10 Criar mecanismos de participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares, na vigência deste PEE;	19.10 Apoiar e participar dos programas nacionais de formação para gestores das unidades escolares, na vigência deste PME;
-----	19.11 Implementar e fortalecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos públicos de ensino, a partir do segundo ano de vigência deste PEE;	19.11 Implantar e implementar um Programa de Formação Continuada de Gestores, diretores escolares e coordenadores de CEIMs, articulando o ao Decreto nº 1.131/2014, de 17 de junho de 2014, que cria o Programa de Formação Continuada para os servidores públicos da Prefeitura Municipal de Dourados;
-----	19.12 Participar de programas nacionais de formação de diretores e gestores escolares, bem como da prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento das funções;	19.12 Fomentar a formação continuada por meio de palestras, cursos à distância e minicursos para diretores, gestores escolares e coordenadores de CEIMs, na vigência deste PME;
-----	19.13 Promover, em parceria com as IES, cursos de formação continuada e/ou de pós-graduação para diretores e gestores escolares, a partir do primeiro ano de vigência deste PEE;	19.13 Promover encontros periódicos dos gestores escolares e coordenadores de CEIMs para troca de experiências e reflexões da prática pedagógica;
-----	19.14 Estimular a constituição de conselhos municipais de educação como instrumento de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional;	19.14 Implementar programas que garantam qualificação e apoio permanente às práticas docentes e de gestão das escolas públicas e CEIMs, firmando compromisso com a qualidade social da educação;
-----	19.15 Promover reuniões para discussão sobre a organização e implantação do Sistema Nacional de Educação em regime de colaboração entre os entes federados, a partir da vigência do PEE-MS.	19.15 Criar mecanismos que incentivem a efetiva participação das famílias no acompanhamento do processo ensino-aprendizagem dos filhos, através de palestras, círculos de estudos, atividades festivas da escola em consonância com o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) nas Unidades Escolares e CEIMs;
-----	-----	19.16 Criar mecanismos de avaliação interna e externa nas instituições de ensino;

Fonte: Elaboração do autor com base no PNE-2014/2024, no PEE-MS e no PME/Dourados/MS/2015-2025.

Observa-se no Quadro 8, que, em geral, a estratégia 19.1 (foco deste estudo) se repete nos três planos de educação (nacional, estadual e municipal). Para análise da estratégia, recorreu-se aos dados do 1º e do 2º relatórios²⁹ do Ciclo de Monitoramento das Metas do Plano Nacional de Educação³⁰.

O primeiro relatório foi publicado no ano de 2016. Nele são realizadas análises referentes a três de suas oito estratégias. As três estratégias monitoradas do PNE - 2014/2024 são: 19.1, 19.6 e 19.7 (BRASIL, 2016).

O segundo relatório³¹ de monitoramento do PNE - 2014/2024 foi publicado no ano de 2018. Em se tratando da Meta 19, o documento restringe-se em monitorar a estratégia 19.1 (já monitorada no primeiro relatório) e 19. 8 do PNE - 2014/2024:

a) existência de eleições para a escolha de diretores das escolas públicas – critério de consulta pública à comunidade escolar; e b) obrigatoriedade de participação em programa de formação em gestão escolar ou realização e aprovação em prova de conhecimentos – critério de mérito e desempenho. (BRASIL, 2018, p. 49)

As estratégias 19.1 e 19.8 do PNE - 2014/2014 correspondem, respectivamente, às estratégias 19.12 do PEE-MS e 19.10 do PME/Dourados/MS/2015-2025.

²⁹ O atual PNE foi aprovado pela Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, com vigência entre 2014 e 2024. Em seu artigo 5º, a Lei preconiza que, ao longo desse decênio, ocorra monitoramento contínuo e avaliações periódicas da execução e do cumprimento das metas do Plano. Prevê-se, neste artigo, que as seguintes instâncias divulguem, em seus respectivos sítios institucionais, os resultados do monitoramento e das avaliações que realizarem, analisando e propondo políticas públicas para assegurar a implementação das estratégias e o cumprimento das metas. (BRASIL, 2016).

³⁰ Conforme artigo 5º, parágrafo 2º, da Lei nº 13.005 de 2014 – com base nos indicadores selecionados pelo Ministério da Educação e pelo INEP, para o monitoramento das metas do Plano Nacional de Educação (PNE). O documento disponibiliza informações descritivas das séries históricas e análises acerca das tendências apresentadas pelos indicadores. Com essa publicação, o INEP entrega à sociedade brasileira uma análise atualizada sobre a evolução do cumprimento das metas nacionais e permite dimensionar os desafios que se impõem para o alcance dos objetivos traçados. A cada dois anos, a publicação será atualizada, de modo a permitir, em conjunto com outros indicadores e estudos divulgados pelo Instituto, o acompanhamento sistemático do PNE. Mais do que isso, auxiliará a compreender se o direito à educação de qualidade para todos está sendo efetivamente usufruído e se oportunidades educacionais têm se distribuído de forma mais equitativa no interior da sociedade brasileira. (BRASIL, 2016).

³¹ “Em março de 2018, foram realizadas reuniões técnicas para discussão e validação de indicadores a serem utilizados neste Relatório do 2º ciclo de Monitoramento das Metas, com a participação de integrantes das cidades responsáveis pelo monitoramento do PNE, quais sejam, o Ministério da Educação (MEC), a Comissão de Educação da Câmara dos Deputados e a Comissão de Educação, Cultura e Esporte do Senado Federal, o CNE e o Fórum Nacional Educação (FNE).2 A Direção também apresentou os estudos e as propostas de aprimoramento de indicadores das metas do plano em eventos específicos do MEC, do FNE, do CNE e do Tribunal de Contas da União (TCU), ocasiões em que foi possível debater e obter sugestões que contribuam para raificar as opções teóricas e metodológicas adotadas, além de melhorar os indicadores”. (BRASIL, 2018).

Ao analisar a estratégia 19.1 dos três planos: nacional, estadual e municipal de educação, observa-se que estados e municípios, condicionam a aprovação de lei específica de gestão democrática, à de lei de realização de acesso para diretores escolares aos cargos.

Em se tratando, especificamente do Estado de Mato Grosso do Sul (MS), no que diz respeito à Meta 19, estratégia 19.1, do PEE-MS e também no PME/Dourados/MS/2015-2025, observou-se no primeiro relatório:

[...] pode-se afirmar que a escolha de diretores escolares no Brasil ocorre de diversas formas, envolvendo variados procedimentos, predominando hoje aqueles relacionados a **algum tipo de indicação (política, técnica, outros), e que o processo misto de seleção e eleição se dá em apenas 12,2% das escolas**, estando mais centralizado nas redes estaduais e nas localidades urbanas. (BRASIL, 2016, p. 45, grifo meu)

Dados do segundo Relatório de Monitoramento do PNE - 2014/2024 apresentam o indicador: 19.1: “Percentual de unidades federativas que selecionam diretores de escolas públicas da rede de ensino estadual por **meio de eleições e critérios técnicos de mérito e desempenho**” (BRASIL, 2018, p. 61, grifo meu).

Segundo o documento, em nível nacional, ao observar o resultado do indicador 19.1, no ano de 2017, a porcentagem é de 70%.

Isso significa que das unidades federativas, 18 estados e o Distrito Federal cumprem integralmente o que estabelece essa meta, **isto é, realizam eleições e consideram critérios técnicos de mérito e desempenho para a escolha dos gestores escolares**. (BRASIL, 2018, p. 70, grifo meu)

Já a Região Centro Oeste, ainda segundo o relatório do PNE - 2014/2024, apresentou os seguintes percentuais de municípios com base nas formas de seleção de diretores de escolas públicas municipais: “exclusivamente indicação 49%, exclusivamente eleição 41% exclusivamente concurso 0%, exclusivamente outros 2%, Eleição e outras formas 6%, Indicação e outras formas 2%” (BRASIL, 2018).

Em se tratando do Estado de Mato Grosso do Sul (MS), as características do processo de seleção de diretores das escolas das redes estaduais de ensino público são: mérito e desempenho e a eleição. Os critérios do estado de Mato Grosso do Sul (MS), para acesso dos diretores escolares, estão normatizados pela Resolução/SED Nº 2.973, de 23 de julho de 2015, que “dispõe sobre o processo eletivo para o exercício das funções de dirigentes escolares da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul e dá outras providências” (MATO GROSSO DO SUL, 2015):

I – seleção interna no âmbito da unidade escolar, se o número de interessados ao Curso de Capacitação em Gestão Escolar for superior ao número de vagas existentes, observada a Instrução Normativa da Coordenadoria de Gestão Escolar/SUPED/SED; **II–Curso de Capacitação em Gestão Escolar; III–Avaliação de Competências Básicas;** IV – constituição de Banco Único de Dados composto por candidatos aprovados na Avaliação de Competências Básicas; V – **elaboração e apresentação de Projeto de Gestão à comunidade escolar;** VI – **eleição;** VII – posse e assinatura do Termo de Compromisso; VIII – designação para o exercício da função pelo titular da Secretaria de Estado de Educação (MATO GROSSO DO SUL, 2015, grifo meu).

Observa-se, portanto, que, no MS, segundo a última Resolução/SED nº 2.973, especificamente para as escolas estaduais, o modelo de seleção de diretores é misto. Ou seja, avaliação (critérios técnicos de mérito) e eleição.

Em se tratando do PME/Dourados/MS/2015-2025, o resultado é o mesmo. Ou seja, seleção de diretores de modo misto (entregar um plano de trabalho e eleição³²) regulamentada pela Lei nº 2.491, de 22 de maio de 2002 (DOURADOS-MS, 2002).

As estratégias 19.8 do PNE - 2014/2024 e também do PEE-MS e do PME/Dourados/MS/2015-2025 reafirmam o que está posto na LDB de 1996: a participação deve ser de modo efetivo, concreto e autônomo. O artigo 14 prevê: “I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (BRASIL, 1997, p. 10).

Observe-se que este artigo retoma a ideia inicial sobre a responsabilidade dos sistemas de ensino pela regulamentação das normas da gestão democrática, sendo a participação de dois atores considerada nesse processo (BRASIL, 2016).

Segundo o primeiro relatório de monitoramento do PNE - 2014/2024, publicado em 2016, para estabelecer a linha de base do Indicador 19.6, tomou-se como referência o Questionário do “Diretor da Prova Brasil/Aneb em 2013, selecionando três questões que dizem respeito à composição do conselho escolar, à frequência com que se reúne e ao desenvolvimento/elaboração do projeto pedagógico da escola” (BRASIL, 2016).

Em relação à elaboração do projeto pedagógico da escola, observa-se que, de acordo com o relatório, 89,1% das escolas afirmaram contar com algum tipo de discussão com a equipe escolar acerca do desenvolvimento do projeto pedagógico.

³² A última eleição realizada no município de Dourados/MS, para diretores e diretores adjuntos, ocorreu no ano de 2015 e foi regulamentada pela Resolução SEMED nº 45, publicada no Diário Oficial nº 4.052, de 15 de setembro daquele ano. (DOURADOS, 2015b).

Percebesse-se que a elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola constitui um momento ímpar de diálogo, participação e democracia. Isto se for realizado de modo sério, com compromisso e verdadeira participação dos envolvidos. Não pode ser um “faz de conta” apenas para sacramentar a legislação. Estudos realizados por Aranda (2014) apontam que,

[...] historicamente e com prevalência nos pós 1988, a forma de participação das pessoas no Brasil tem mostrado que a democracia não tem conseguido se articular a uma concepção que legitime seus próprios valores, e, empiricamente é afirmado por muitas bocas que a participação é reduzida, é restrita, é mínima, etc. (ARANDA, 2014, p. 270)

Isto posto, fica claro que trazer os pais para o interior das escolas para apenas referendar o que já está decidido, ou para serem meros “amigos da escola” não constitui verdadeira participação de modo democrático.

A estratégia 19.7 do PNE - 2014/2024 e do PME/Dourados/MS/2015-2025, e que no PEE-MS aparece como 19.8, aponta com diretriz o fortalecimento e formação continuada, que garantam a autonomia de conselhos fiscalizadores de recursos financeiros, autonomia dos conselhos escolares e municipais e ainda espaços físicos para essas reuniões.

Bordignon (2009) explica que a ideia de um Conselho de Educação no Brasil não é nova, indícios vêm desde o período chamado no Brasil de “Império”. Percebe-se, portanto, que as tentativas de formar os mais variados conselhos não são novas, porém, o que se percebe até os dias atuais são conselhos formados apenas para atender um dispositivo legal, sem autonomia.

De acordo com os dois relatórios de monitoramento do PNE - 2014/2024, entende-se que as estratégias 19.02 (recursos financeiros), 19.3 (constituição de fóruns) e 19.4 (constituição de grêmios estudantis) ainda não foram avaliadas/monitoradas a nível federal.

No que diz respeito à esfera municipal, o PME/Dourados/MS/2015-2025, no que tange a estratégia 19.5, que demonstra a necessidade da criação do fórum municipal de Educação, instituiu através do Decreto nº 551, de 12 de setembro de 2017, o Fórum Municipal de Educação. O mesmo tem como competência acompanhar o cumprimento das metas do Plano Municipal de Educação, organizar a realização de pelo menos duas conferências municipais e intermunicipais e participar em regime de colaboração com o Estado e a União das conferências intermunicipais e estadual de educação até o final da vigência deste plano.

Militão (2017, p. 163) afirma que “nessa perspectiva, esses fóruns se constituem como novo espaço institucional de participação [...]”, mais um espaço de debate e deliberações.

Espera-se que o fórum municipal de educação contribua de forma democrática e com autonomia.

Já a estratégia 19.9 do PME/Dourados/MS/2015-2025 trata de repasse financeiro para Unidades Escolares (escolas e Centros de Educação Infantil - CEIMs), a fim de, segundo a estratégia, garantir autonomia. No município de Dourados-MS são realizados repasses financeiros para as Unidades Escolares por meio de termo de colaboração com a Associação de Pais e Mestre, a fim de garantir a manutenção destas (pequenos reparos, gás de cozinha, produto de limpeza, material de escritório etc.), o valor é calculado pelo número de aluno de cada unidade.

No que diz respeito ao repasse do recurso financeiro do Governo Federal para aquisição de merenda escolar, até o ano de 2017, este recurso era transferido para a APMs das Unidades Escolares, porém, no ano de 2018 o município de Dourados centralizou a gerência desse recurso. O Decreto nº 866, de 13 de março de 2018, publicado no Diário Oficial do município de número 4.652, de 19 de março de 2018, assim estabelece, no artigo 1º:

O serviço de aquisição de merenda escolar pelo recurso Financeiro do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE e com recursos próprios se dará mediante requisição das unidades de ensino e **será executado de forma centralizada pela Secretaria Municipal de Educação** a serem distribuídos nas unidades da Rede Municipal de Ensino e nas instituições educacionais cadastradas junto ao MEC para esse fim. (DOURADOS-MS, 2018, p. 1, grifo meu)

O processo de centralização do recurso federal por parte da Secretaria Municipal de Educação representa um grande retrocesso e vai à contramão da gestão democrática. Tal documento demonstra um modelo autoritário e antidemocrático.

As estratégias 19.10, 19.11, 19.12, 19.13 e 19.14, do Plano Municipal, tratam respectivamente de formação de gestores, formação continuada, programas de formação, encontros periódicos entre gestores de escolas e centro de educação infantil e, por fim, implantação de programas de qualificação com apoio às práticas pedagógicas. Das estratégias elencadas acima, percebe-se que somente em relação à formação de gestores municipais da cidade de Dourados não foram encontrados qualquer documento que registre essa prática, evidenciando que não existe formação específica para esses profissionais.

Já a estratégia 19.15, tem por incumbência a criação de mecanismos que incentivem a efetiva participação das famílias no acompanhamento do processo ensino-aprendizagem dos

filhos, através de palestras, círculos de estudos, atividades festivas da escola em consonância com o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) nas Unidades Escolares e CEIMs.

Tal mecanismo estimulado na estratégia acima é o mesmo definido na LDB/1996, no artigo 14. Constata-se, portanto, que nada mudou desde então. É preciso ter claro que as mudanças educacionais precisam acontecer, porém, que essas aconteçam sem ser por força de leis e regulamentos.

Militão (2017, p. 163) enfatiza que “a capacidade dessas estratégias de incentivar uma ampliação de práticas de gestão democrática não é promissora, uma vez que esses dispositivos, em sua maioria, já estão previstos em lei, pelo menos desde a aprovação da LDB/1996”.

Em resumo, a efetivação de gestão democrática vai muito além de normas e regulamentos, é preciso ter claro as concepções de vários projetos em disputa, onde cada um, cada sujeito precisa, de modo prático, participar, ser crítico, emancipador e não só ser apenas um mero repetidor do sistema neoliberalista.

Percebe-se que a meta do PME/Dourados/MS/2015-2025 aponta a junção de dois critérios, sendo o primeiro de mérito e o segundo de consulta pública à comunidade escolar. O segundo aspecto representa um avanço, uma vez que combate à prática de indicação política. Porém, o grande problema está no primeiro critério que insere outro elemento completamente ausente dos mecanismos atuais (MILITÃO, 2017, p. 162).

Condicionar a gestão democrática a critérios técnicos de mérito não é democrático e tem ideias da meritocracia. Tais critérios de mérito estão fortemente ligados ao mercado, aonde a política de responsabilização *accountability* vem ganhando espaço no campo educacional.

Brooke e Cunha (2001, p. 21) assim definem *Accountability*: “significa uma cobrança por bons resultados e a demanda de que cada um dos atores envolvidos assuma a sua responsabilidade na produção desses resultados”. Para Afonso, o termo aponta outras dimensões além de responsabilização. Para o autor *Accountability*:

[...] sintetiza outras dimensões: não apenas a que se refere à imputação de responsabilidades e à imposição de sanções negativas, mas também as que, em meu entender, podem ser acrescentadas — **por exemplo, a assunção autônoma de responsabilidades pelos actos praticados; a persuasão; o reconhecimento informal do mérito;** a avocação de normas de códigos deontológicos; a atribuição de recompensas materiais ou simbólicas, ou outras formas legítimas de (indução de) responsabilização. (AFONSO, 2009, p. 57, grifo meu)

Nessa direção, interpreta-se que os critérios técnicos de mérito, citados na Meta 19 do PME/Dourados/MS/2015-2025, estão diretamente ligados à política de *Accountability*. Ou seja, uma política com uso de programas de indicadores educacionais que têm por objetivo avaliar o desempenho de cada sujeito a fim de promover, premiar e ou punir.

No que tange a programas de premiar alunos e gestores, cita-se um exemplo recente: o Programa Educacional “Educação para o sucesso”. Este programa foi implementado na Rede Estadual de Ensino, na gestão do então governador do estado de Mato Grosso do Sul André Puccinelli, do Partido do Movimento Democrático Brasileiro (MDB), nos anos de 2007 a 2014, tendo como estratégia a meritocracia. Como explica Farias:

[...] na medida em que se procura valorizar o desempenho, destacando os resultados individuais obtidos nas avaliações tanto dos alunos quanto dos candidatos aos cargos de diretores, por exemplo. É a valorização pelo mérito, ou seja, é merecedor quem tem valor, o qual se expressa nos resultados das avaliações (nos números). (FARIAS, 2017, p. 92)

Nesse sentido, observa que o parâmetro utilizado para avaliar os sujeitos baseava-se na meritocracia, assim como também se observa esse procedimento na Meta 19 do PME/Dourados/MS/2015-2025.

Compreende-se que a meta acima citada não “contempla na sua essência a gestão democrática do ensino, pois reduz esta à eleição e à meritocracia” (BERNARDO; BORDE 2016, p. 267). Marques (2014) corrobora afirmando que a Meta 19 traz elementos da gestão meritocrática e da gestão democrática, já que se apresentam com objetivos distintos. Cada uma apresenta uma disputa por projetos educacionais, pois, o conceito de homem aqui visualizado é um sujeito crítico, participativo e autônomo e o conceito de gestão democrática que norteia esse trabalho versa de uma gestão democrática participativa, pois,

A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora. (VEIGA, 2004, p. 19)

Nesse contexto, entende-se que a gestão democrática nesta perspectiva tem fundamentos em Max (1976) e Gramsci (1982). Os autores compreendem que o homem deve ser visto como sujeito histórico e que a socialização deve ser vista como método de conhecimento (ARANDA, 2004).

Para finalizar, compreende-se que no que diz respeito à gestão democrática, existe uma vasta legislação que versa sobre o assunto e que também é uma temática que não se esgota, tendo em vista as mudanças políticas e sociais de cada dia (BERNARDO; BORDE, 2016).

Acredita-se que gestão democrática não se constrói por força de leis e normatizações da noite para o dia. Pois, “acreditamos que ela só se efetiva quando se constitui como cultura na escola, que para além das regras, normativas e leis institui práticas e dá significado a elas” (MARQUES, 2014, p. 466), visto que gestão democrática, se concebida através de decretos, leis muitas vezes impostas, ou seja, do “cumpra-se”, pode torna-se “lei morta”.

Compreende-se, portanto, que é preciso existir uma nova cultura de gestão democrática nas escolas. Ou seja, é preciso ter claro que gestão escolar democrática não se faz com a centralização de poder na figura do diretor, mas sim é preciso ser vista como um processo coletivo, onde é instituída uma gestão colegiada (BRASIL, 2004). Logo, essa cultura de gestão democrática constitui-se num fazer coletivo, mudança de paradigmas, pois, a concepção de qualidade na educação define a finalidade da escola.

Por fim, a meta aqui analisada apresenta alguns avanços, porém, a mesma se apresenta de modo geral engessada e a mercê da cultura da meritocracia. Apresenta critérios que não favorecem a formação de sujeitos críticos e autônomos, mas, procura valorizar a cultura do eficaz e da eficiência. E essa cultura é a do mercado “que se guia, nas atuais circunstâncias, pelos mecanismos das chamadas ‘pedagogia das competências’ e ‘qualidade total’” (SAVIANI, 2007, p. 1253).

De modo geral, a meta não apresenta melhorias concretas para a manutenção da gestão democrática. No que tange a prazos, o PME/Dourados/MS/2015-2025 estipulou na data de sua aprovação o prazo de dois (2) anos para o município aprovar lei específica, no que se refere à gestão democrática da educação.

Por fim, compreende-se que a eleição direta para diretores das escolas é vista como um avanço para a gestão democrática, tendo em vista os vastos ataques à democracia vivenciados na atualidade e já destacados neste trabalho, “porém a organização escolar democrática requer a implantação de uma série de mecanismos que levem as pessoas a participarem de fato, isto que adquiram poder e desenvolvam a consciência crítica” (ARANDA; PERBONI; RODRIGUES, 2018, p. 431).

Nesse contexto, a proposta do capítulo seguinte é: A implementação da gestão democrática na educação com base no Plano Municipal de Educação: desafios e perspectiva.

4 A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO COM BASE NO PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Este capítulo final tem como objetivo analisar as perspectivas e desafios decorrentes da implementação da gestão democrática da educação em consonância com os imperativos legais presentes no Plano Municipal de Educação de Dourados (PME/Dourados/MS/2015-2025). Portanto, responde a problematização que incitou a elaboração desta Dissertação de Mestrado em Educação, com base na seguinte questão: Como está sendo implementada a gestão democrática da educação associada a critérios técnicos de mérito e desempenho?

O capítulo está assim estruturado: inicia detalhando a pesquisa empírica, cujo lócus foi o município de Dourados-MS, segunda maior cidade do estado de Mato Grosso do Sul (MS), especificamente a gestão educacional da Rede Municipal de Ensino (REME); na continuidade, realizamos análise da coleta de dados via questionário semiestruturados com os participantes da pesquisa.

4.1 Caracterizações dos *lócus* da pesquisa: o município de Dourados e sua Rede Municipal de Ensino

Segundo dados do site oficial da Prefeitura Municipal de Dourados, o município de Dourados está localizado no sul do Estado de Mato Grosso do Sul (MS) na região Centro-Oeste. Com área Territorial de 4.086,387 km², altitude média de 430 metros, latitude 22°13'18"S e longitude 54° 48' 23" O. Dourados³³ situa-se aproximadamente a 220 km da capital Campo Grande (MS), 120 km da fronteira com o Paraguai e 1.250 km da capital federal (Brasília).

Fundada em 20 de dezembro de 1935, onde foi elevada à categoria de município, com a denominação de Dourados, pelo Decreto n.º 30, sendo desmembrada de Ponta Porã, tendo como sede o antigo distrito de Dourados e sendo constituída do distrito sede (DOURADOS-MS, 2015).

³³ O município é destaque na educação, sendo considerado um polo educacional e universitário de Mato Grosso do Sul, tendo como principais instituições a Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul e o Centro Universitário da Grande Dourados (UNIGRAN). Além de ensino superior, o município oferece uma boa variedade de opções para os níveis médio e técnico. É também considerado o segundo Município do MS em termos populacional, político e econômico. (DOURADOS, 2015).

A população, de acordo com o último Censo realizado no ano de 2010, é de 196.035 pessoas, com esse quantitativo de população a cidade de Dourados³⁴ aparece como a 2ª cidade do estado de Mato Grosso de Sul e a 136ª á nível de Brasil (IBGE, 2010).

Figura 1 – Mapa de Mato Grosso do Sul-MS



Fonte: Google Maps (2018). Disponível em: < <https://www.google.com/maps/> >.

Segundo o Censo de 2010, 96.274 habitantes eram homens e 99.761 habitantes eram mulheres. Ainda segundo o mesmo censo, 92,31% da população era urbana (181.005 habitantes viviam na zona urbana e 15.030 na zona rural). Segundo o censo de 2010 do IBGE, a população douradense é formada por brancos (55,77%), pardos (35,32%), negros (3,95%), indígenas (3,48%) e amarelos (1,48%). A população estimada para o ano de 2018 é de 220.965 pessoas (IBGE, 2010).

Em relação aos limites, o município de Dourados divisa as suas terras: ao Norte, com Rio Brilhante, Maracaju, Douradina e Itaporã; ao Sul, com Fátima do Sul, Caarapó, Laguna Carapã e Ponta Porã; ao Leste, com Deodápolis; e a Oeste, com o município de Ponta Porã. A hidrografia de Dourados pertence à bacia hidrográfica do Rio Paraná. Seus principais rios são o Dourado, o Santa Maria, o Brilhante e o Peroba (DOURADOS-MS, 2015).

Em termos educacionais, o município conta com a Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), o Centro

³⁴ Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) é de 0,747, sendo o 3º maior de todo estado de Mato Grosso do Sul e o 599 maior no Brasil. (IBGE, 2010).

Universitário da Grande Dourados (UNIGRAN), as Faculdades Anhanguera, a Faculdade Teológica e Seminário Batista Ana Wollerman e, ainda, alguns polos de apoio presencial da Universidade Paulista (UNIP), Faculdade Educacional da Lapa, Universidade do Sul de Santa Catarina, Universidade Anhanguera/UNIDERP e Universidade do Norte do Paraná (UNOPAR). O ensino técnico de Dourados conta com o Instituto Federal de Educação do Mato Grosso do Sul (IFMS) e com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI).

Em relação Rede Estadual de Ensino de MS, segundo dados colhidos no site da secretaria, o referido estado registrou no ano de 2018 o quantitativo de 367 estabelecimentos de ensino, sendo que 23 deles estão na cidade de Dourados-MS.

O Sistema Municipal de Ensino de Dourados-MS foi oficializado, como já citado anteriormente, pela Lei Municipal nº. 2.154, de 25 de setembro de 1997, o mesmo compreende:

Artigo: 2- I - As instituições do ensino fundamental, médio e de educação infantil, criadas e mantidas pelo Poder Público Municipal; II - as instituições de educação infantil, criadas e mantidas pela iniciativa privada; e, III - os órgãos municipais de educação (DOURADOS-MS, 1997a).

Para normatizar o Sistema Municipal de Ensino e sua Rede, foi criado o Conselho Municipal de Educação, instituído pela Lei nº 2.156, de 20 de outubro de 1997.

Artigo 1- Fica criado o Conselho Municipal de Educação - COMED, órgão colegiado, vinculado à Secretaria Municipal de Educação, com funções consultivas, deliberativas, normativas e de fiscalização, conforme disposições contidas na legislação federal, estadual e municipal (DOURADOS-MS, 1997b).

O COMED tem as seguintes finalidades: garantir uma política educacional que proporcione uma educação de qualidade, no Sistema Municipal de Ensino; propor metas setoriais para a Educação, buscando a democratização do acesso e permanência do aluno na escola, especialmente na Educação Infantil e Ensino Fundamental e na eliminação do analfabetismo; e adequar às diretrizes gerais curriculares estabelecidas pelos Conselhos Nacional e Estadual de Educação às características locais (DOURADOS-MS, 1997b).

Nesta direção, o COMED tem como uma das atribuições e competências “fixar as diretrizes para a organização do Sistema Municipal de Ensino” (DOURADOS-MS, 1997b, p. 02), como se observa na Resolução/SEMED de nº 70, de 27/11/2015, publicada no Diário Oficial do município de Dourados/MS de 17/12/2015, que dispõe sobre a Organização

Curricular e o Regime Escolar da Educação Básica na Rede Municipal de Educação, no âmbito do município de Dourados, estado de Mato Grosso do Sul, e dá outras providências. Ou seja, a organização da rede municipal de ensino compete ao COMED. Nessa visão, “entende-se por Rede Municipal de Ensino o conjunto de instituições e órgãos que realizam atividades de educação sob a coordenação da Secretaria Municipal de Educação” (DOURADOS-MS, 2015c).

Nesse caminho, fazem parte da Rede Municipal de Ensino³⁵: Centros de Educação Infantil Municipal – CEIMs, Escolas Municipais e Secretaria Municipal de Educação – SEMED (DOURADOS-MS, 2015c). A Secretaria Municipal de Educação tem como finalidade desenvolver e zelar pela política de Educação no Município de Dourados, promovendo programas e eventos difusores da Educação Municipal (DOURADOS-MS, 2015a).

A Rede Municipal de Educação³⁶ de Dourados-MS conta, atualmente, com 45 escolas (Educação Infantil e Ensino Fundamental), divididas em zona urbana, zona rural e área indígena. Em se tratando dos Centros de Educação Infantil Municipal (CEIMs), existem atualmente no município de Dourados/MS 36 unidades (IBGE, 2010).

Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio de Teixeira (INEP), o município de Dourados/MS registrou no ano de 2018 o quantitativo de 26.333 matrículas³⁷, entre educação infantil, ensino fundamental e educação de jovens e adultos (EJA), como detalha o Quadro 9.

³⁵ A Rede Municipal de Ensino de Dourados/MS registrou, segundo o censo do IBGE (2010), o total de 1.902 docentes no ensino fundamental.

³⁶ Em 2015, os alunos dos anos iniciais da Rede Pública da cidade tiveram nota média de 5.6 no IDEB. Para os alunos dos anos finais, essa nota foi de 4.2. Na comparação com cidades do mesmo estado, a nota dos alunos dos anos iniciais colocava esta cidade na posição 12 de 79. Considerando a nota dos alunos dos anos finais, a posição passava a 32 de 79. A taxa de escolarização (para pessoas de 6 a 14 anos) foi de 97.1 em 2010. Isso posicionava o município na posição 38 de 79 dentre as cidades do estado e na posição 3514 de 5570 dentre as cidades do Brasil. (IBGE, 2010).

³⁷ “A Rede Municipal de Ensino - REME é composta pelas seguintes etapas e modalidades de ensino da Educação Básica: I. Educação Infantil; II. Ensino Fundamental; III. Educação no Campo; IV. Educação Escolar Indígena; V. Educação Especial; VI. Educação de Jovens e Adultos – EJA”. (DOURADOS, 2015, p. 4).

Quadro 9 – Matrículas inicial da Rede Municipal de Ensino de Dourados/MS-2018

Educação Infantil	Ensino Fundamental	Educação de Jovens e Adultos
3.416	13.525	435
Matrículas no CEIM.	Matrículas nos anos iniciais.	Matrículas no EJA
3.954	5.003	
Matrículas no Pré-Escolar	Matrículas nos anos finais.	
7.370 Matrícula inicial	18.528 Matrícula inicial	435

Fonte: Elaboração do autor, a partir de dados do Censo Escolar de 2018.

Os resultados do Quadro 9 referem-se à matrícula inicial na Creche, Pré-Escola, Ensino Fundamental no Ensino Regular e na Educação de Jovens e Adultos presencial da rede municipal, urbanas e rurais, em tempo parcial e integral.

Segundo dados do Relatório Preliminar de Avaliação do Plano Municipal de Educação 2016 - 2017³⁸, em relação à população de 4 (quatro) e 5 (cinco) anos da Educação infantil³⁹ (Meta 1⁴⁰ do PME/Dourados/MS/2015-2025), o município cumpriu, nos dois primeiros anos posteriores à aprovação do Plano, 82,35% da meta. Logo, conclui-se que a porcentagem para cumprir integralmente a meta é de 17,65 % (DOURADOS-MS, 2018c). Ao se tratar do atendimento para crianças de 0 a 3 anos, verifica-se que Dourados atingiu apenas 35,48% da meta. Nessa direção, faltam 64,52 %, ou seja, um número expressivo de crianças sem atendimento no município (DOURADOS-MS, 2018c).

No que tange ao Ensino Fundamental (Meta 2⁴¹ do PME/Dourados/MS/2015-2025), o Quadro 09 apresenta o número, segundo o Censo de 2018, de 18.528 alunos matriculados inicialmente na Rede Municipal de Ensino de Dourados/MS. Logo, segundo dados do Relatório Preliminar, o percentual da população de 6 (seis) a 14 (catorze) anos que frequenta a escola é de 79,45%, ou seja, o município de Dourados oferece mais vagas no Ensino Fundamental do que na Educação Infantil.

³⁸ Documento apresentado pela Comissão de Monitoramento e Avaliação do Plano Municipal de Educação (CMMA/PME), realizada na Câmara de Vereadores, na data de 10/05/2018. (DOURADOS, 2018c).

³⁹ Indicador 1^o: Percentual da população de quatro e cinco anos que frequenta escola/creche (taxa de atendimento escolar).

⁴⁰ “Meta 1: Universalizar, até 2016, a educação infantil na pré-escola para as crianças de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos de idade e ampliar a oferta de educação infantil em creches de forma a atender, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das crianças de até 3 (três) anos até o final da vigência deste PME”. (DOURADOS, 2015).

⁴¹ “Meta 02 - Universalizar o ensino fundamental de 09 (nove) anos para toda a população de 06 (seis) a 14 (quatorze) anos e garantir que pelo menos 95% (noventa e cinco por cento) dos alunos concluam essa etapa na idade recomendada, até o último ano de vigência deste PME”. (DOURADOS, 2015).

Em relação às matrículas da Educação de Jovens e Adultos (Meta 10⁴² do PME/Dourados/MS/2015-2025), apresentadas no Quadro 9, registra-se que o percentual de matrículas de educação de jovens e adultos na forma integrada à educação profissional é de 12% apenas (DOURADOS-MS, 2018c).

4.2 Caracterizações dos participantes da pesquisa e modelo de gestão do município de Dourados-MS

Um dos critérios definidos para a escolha da Rede Municipal de Ensino de Dourados/MS (REME) para a realização da pesquisa já foi mencionado na introdução da deste trabalho, porém, se faz necessário citar mais uma vez, que é o fato de que, segundo dados do último Censo, a rede é uma das mais extensas do estado.

O Município de Dourados-MS possui um sistema de ensino primário e secundário público e privado com uma variedade de profissionais de escolas técnicas (IBGE, 2010). Nessa direção, a relevância da escolha desse campo empírico justifica-se que o município elaborou o plano Municipal de Educação no ano de 2015, logo, considerando que o prazo para avaliação e monitoramento de algumas estratégias foi estipulado em 2 (dois) anos, justifica-se a pesquisa por serem recentes os resultados.

O Quadro 10 apresenta o quantitativo de escolas de Ensino Fundamental existentes no município de Dourados- MS.

Quadro 10 – Gestores da Rede Municipal de Ensino de Dourados/MS-2019

Quantitativos de Escolas Municipais de Dourados/MS	Unidades escolares sem diretor adjunto ⁴³ .	Unidades escolares com diretor adjunto.
45 Unidades escolares.	32 Unidades (01 diretor)	13 Unidades (02 gestores, sendo um diretor e, o outro, diretor ajunto).

Fonte: Elaboração do autor a partir de dados do site da prefeitura de Dourados/MS.

⁴² “Meta 10 - Oferecer, no mínimo 25% (vinte e cinco por cento) das matrículas de educação de jovens e adultos, nos ensinos fundamental e médio, na forma integrada à educação profissional”. (DOURADOS, 2015).

⁴³ Conferir em Dourados, 2015b.

De acordo com o quantitativo de 45 unidades escolares mencionadas no Quadro 10, foram selecionados 11 gestores, sendo 05 diretores escolares (03 de escolas de grande porte⁴⁴, situadas na área urbana e 02 de pequeno porte⁴⁵), 03 coordenadores pedagógicos que atuam nas escolas participantes da pesquisa, 02 técnicos da Secretaria Municipal de Educação (SEMED), sendo 01 responsável pela elaboração e participante da Comissão de Monitoramento do PME/Dourados/MS/2015-2025 e 01 conselheiro do Conselho Municipal de Educação de Dourados/MS (COMED). Os gestores acima descritos foram escolhidos devido à relevância de participação no processo de gestão da educação e da escola.

Os participantes da pesquisa serão aqui identificados pelas listas de A até K.

Quadro 11 – Perfil dos participantes da pesquisa

PARTICIPANTES DA PESQUISA	GRADUAÇÃO	SEXO	IDADE	CARGO	FUNÇÃO	TEMPO NA FUNÇÃO	VÍNCULO DO CARGO	FORMA DE ACESSO À FUNÇÃO
A	Pedagogia	Feminino	52 anos	Coordenadora Pedagógica	Coordenadora Pedagógica	14 anos	Efetivo	Concurso público
B	Letras	Feminino	49 anos	Professora	Diretora de escola	2 anos	Efetivo	Indicação pelo conselho escolar ⁴⁶
C	Pedagogia	Feminino	Não Informado	Coordenadora Pedagógica	Coordenadora Pedagógica	7 anos	Efetivo	Concurso Público
D	Pedagogia	Feminino	Não Informado	Professora	Conselheira COMED	15 anos	Efetivo	Concurso Público
E	Matemática	Feminino	53 anos	Professora	Diretora de Escola	16 anos	Efetivo	Eleição direta ⁴⁷
F	Pedagogia	Feminino	50 anos	Professora	Técnico da SEMED /	2 anos	Efetivo	Indicação Política

44 Escolas com mais de 700 alunos, que atendem da Educação Infantil (Pré-escolar) ao Ensino Fundamental (9º ano).

45 Escolas com menos de 700 alunos, que atendem da Educação Infantil (Pré-escolar) ao 5º ano do Ensino Fundamental.

46 “Na vacância do cargo de Diretor, assumirá o Diretor Adjunto, quando houver. Na vacância deste, o Conselho Técnico indicará um Diretor ‘prótempore’ e convocará novas eleições no prazo máximo de 60(sessenta) dias para preencher a função, salvo se faltar menos de um terço do mandato”. (DOURADOS-MS, 2002).

47 Segundo o artigo 6º da Lei de nº 2.491, de 22 de maio de 2002, “poderão votar nas Unidades Escolares os segmentos: I. Comunidade interna: Professores efetivos e convocados, Coordenadores Pedagógicos e Funcionários Administrativos. II. Comunidade externa: Pais, Mães ou responsáveis e os alunos a partir de 10 (dez) anos de idade. § 1º – O membro do magistério, o funcionário administrativo, o pai, a mãe ou o responsável, terão direito a apenas um voto. § 2º - Os votos da Comunidade Interna, corresponderão ao peso de 40% (quarenta por cento) dos votos; § 3º - Os votos da Comunidade Externa, corresponderão ao peso de 60% (sessenta por cento) dos votos sendo, 30% (trinta por cento) para os pais, mães ou responsáveis e 30% (trinta por cento) para os alunos aptos a votarem”. (DOURADOS-MS, 2002).

					Responsável pelo PME/2015-2025			
G	Pedagogia	Feminino	50 anos	Coordenadora pedagógica	Coordenadora Pedagógica	11 anos	Efetivo	Concurso público
H	Pedagogia	Feminino	41 anos	Professora	Diretora de escola	10 anos	Efetivo	Eleição direta
I	Pedagogia	Feminino	51 anos	Professora	Técnica/SEMED	20 anos	Efetiva	Indicação Política
J	Pedagogia	Feminino	38 anos	Professora	Diretora de escola	15 anos	Efetiva	Eleição Direta
K	Pedagogia	Feminino	40 anos	Professora	Diretora de escola	15 anos	Efetiva	Eleição Direta

Fonte: Elaboração do autor com dados provenientes do questionário aplicado.

O Quadro 11 sintetizou o perfil dos participantes da pesquisa. Observa-se que a maioria dos gestores municipais tem como formação inicial o curso de Pedagogia e há predominância entre os participantes o sexo feminino. Em relação à formação inicial, a LDB (nº 9.394/1996), dispõe em seu art. 64 que:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional. (BRASIL, 1996)

Chama atenção, ainda, o fato de que a maioria dos participantes da pesquisa tem mais de um mandato na função, considerando que o mandato⁴⁸ dos diretores da rede municipal de ensino de Dourados/MS é de 3 anos atualmente⁴⁹.

O município de Dourados-MS possui um percentual de 44,9% de docentes da educação básica com pós-graduação, sendo que, apenas 2,8% em nível de *stricto sensu* (mestrado e doutorado) e 42,6% dos docentes da educação básica do Município possuem pós-graduação apenas em nível de especialização (DOURADOS-MS, 2015).

No que diz respeito às funções desempenhadas, os aqui denominados de B, E, H, J e K atuam na direção das unidades escolares, são gestores da rede municipal de ensino e foram

⁴⁸ Garantido no artigo 6º, da Lei de nº 2.491, de 22 de maio de 2002, que menciona que o mandato dos Diretores será de três anos, permitida a reeleição.

⁴⁹ O período inicial de mandato dos atuais diretores da rede municipal de Ensino de Dourados compreendia o período de 2016 á 2018, porém o mesmo foi prorrogado pelo Poder Executivo Municipal para a segunda quinzena do mês de junho de 2019, por meio da Lei nº 4.187, de 28 de junho de 2018. (DOURADOS-MS, 2018b).

eleitos na última eleição⁵⁰. Já em relação ao cargo desses gestores, na sua grande maioria são professores da rede e a forma de acesso dos mesmos ocorreu através de concurso público, logo, estão cedidos para atuar na direção escolar pelo tempo determinado pela lei de eleição.

De acordo com Lei nº 2.491, de 22 de maio de 2002, que regulamenta a eleição para diretores e diretores adjuntos no município de Dourados/MS,

Art. 3º Poderão se inscrever para concorrer às eleições da REME, profissionais de nível superior estáveis ou em estágio probatório, desde que comprovem, no mínimo 05 (cinco) anos de experiência na Educação Pública Municipal e que não tenham sofrido penalidade por infração disciplinar nos últimos 05 (cinco) anos. (DOURADOS-MS, 2002)

Dessa forma, todos os profissionais da educação⁵¹ que tenham curso superior têm a oportunidade de disputar a eleição para o cargo de diretor e diretor adjunto.

Já em relação aos participantes A, C e G, estes, no momento da pesquisa, atuam como coordenadores pedagógicos das unidades escolares, isto é, atuam no cargo de origem e o acesso se deu por concurso público.

A inclusão dos coordenadores pedagógicos das unidades escolares na pesquisa se dá pelo entendimento de que esses profissionais são importantes para a efetivação da gestão democrática, pois, todos os espaços democráticos são estabelecidos por meio de seus colegiados (LIMA, 2015), visto que a gestão democrática se materializa por meio desses canais legítimos.

O participante D é uma conselheira do Conselho Municipal de Educação de Dourados/MS (COMED), sendo que a sua inclusão na pesquisa deu-se por compreender que este órgão, segundo Borges e Raimann (2015, p. 120), deve “garantir o direito à educação socialmente referenciada no âmbito do município, tornando-o um instrumento autônomo de representação da sociedade civil nos processos de democratização das políticas educacionais”.

⁵⁰ A última eleição para diretores e diretores adjuntos no município de Dourados/MS ocorreu na data de 16 de novembro de 2015, regulamentada pela Resolução SEMED nº 45/2015, publicada no Diário Oficial do referido município, em 16/09/2015, página 02. (DOURADOS, 2015b).

⁵¹ Na Lei de Eleição do município de Dourados/MS, “Fica garantido o direito de concorrerem à eleição para as funções de Diretor e Diretor Adjunto, aos profissionais da Educação que já exercem a função de Direção em Unidade Escolar onde não tenham a sua lotação, observado o disposto nos §§ 6º, 7º e 8º do Artigo 2ª e em relação ao profissional da rede estadual lotados nas Escolas Municipalizadas, se selecionados previamente, só poderão concorrer na Unidade Escolar de sua lotação”. (DOURADOS, 2002).

4.3 Desafios e perspectivas para a gestão democrática da educação

Para Saviani (2008), a gestão democrática da educação é um processo pedagógico que possibilita aos sujeitos o domínio de conhecimentos crítico através da vivência democrática. Neste sentido, compreende-se que a gestão democrática é uma tentativa de democratizar a democracia. Logo, para tal, exige-se transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência (CURY, 1998).

A gestão democrática da educação, na visão do participante I, “é um princípio que garante ações de participação de todos os sujeitos (comunidade interna e externa) na tomada das decisões da unidade educativa/escola” (QUESTIONÁRIO, PARTICIPANTE I, 2019). O mesmo entrevistado ainda comenta: “Para tanto, é importante que os diferentes segmentos tenham convicção das funções e papéis que desempenham no contexto da unidade/escola” (QUESTIONÁRIO, PARTICIPANTE I, 2019).

Nesse caminho, para efetiva participação de todos os envolvidos na escola, faz-se necessário o rompimento com práticas autoritárias, pois, propor a gestão democrática implica fazer uma crítica às relações de produção de uma sociedade capitalista que tem por objetivo manter uma educação por competências para a competitividade e empregabilidade (RAIMANN, 2015). De fato, tal situação é um grande desafio, porém, necessário para combater o individualismo que tanto reforça as desigualdades sociais.

Raimann (2015, p. 51) aponta que para o rompimento com práticas antidemocráticas, é necessária a “ressignificação da gestão educacional (das questões pedagógicas, administrativas e financeiras)”. Nesse sentido, Paro (2015) adverte que para ressignificação da gestão democrática é imprescindível que seja repensado e distribuído o poder no interior da escola.

Contudo, a democratização da gestão democrática acarreta a superação de processos centralizados de decisão e a implementação da gestão colegiada, onde as decisões são coletivas, envolvendo todos os segmentos da escola num processo democrático, como corrobora o participante A. Para este participante da pesquisa a democratização da gestão perpassa por um

Um processo que consiste na coordenação de ações, intenções e tomadas de decisões, a partir do esforço coletivo e de participação dos atores sociais, considerando as políticas e a legislação educacional e objetivando a qualidade social da educação pública. Implica em eleições de diretores (democracia representativa) e, fundamentalmente, na participação da

comunidade no processo educacional (democracia participativa). (QUESTIONÁRIO - PARTICIPANTE A, 2019)

Evidencia que a participação efetiva de todos os envolvidos no chão da escola é uma colaboração para o distanciamento de gestões antidemocráticas. Alves (2010, p. 11) aponta que a gestão democrática requer o “aniquilamento do autoritarismo, burocratismo, hierarquismo, nepotismo, tradicionalismo, clientelismo, mandonismo e produtivíssimo”. Para o participante A,

A materialidade da gestão democrática se dá pelo fortalecimento dos Conselhos Escolar e Didático-pedagógico e, também da APM. É preciso, ainda, fortalecer esses espaços de tomada de decisão com estudos para compreender melhor o papel de cada um. Mais do que ter a presença dos pais nos conselhos, precisamos dos pais mais inseridos nos debates pedagógicos e educacionais. (QUESTIONÁRIO, PARTICIPANTE A, 2019)

A materialidade da gestão democrática acontece pelas ações dos sujeitos envolvidos. Nas palavras de Militão e Leite (2012, p. 08), “o papel da escola e de seus diversos sujeitos, sobretudo, dos gestores e professores deve estar pautado por relações democráticas que tenham como norte a participação”. Nesta linha, a materialização da gestão democrática, segundo o sujeito C da pesquisa, se dá, dentre outras coisas, pelo conselho escolar, projeto político pedagógico e eleição de diretor:

1 Conselho Escolar tem papel decisivo na gestão democrática da escola, se for utilizado como instrumento comprometido com a construção de uma escola cidadã. Assim, constitui-se como um órgão colegiado que representa a comunidade escolar e local, atuando em sintonia com a administração da escola e definindo caminhos para tomar decisões administrativas, financeiras e político-pedagógicas condizentes com as necessidades e potencialidades da escola. 2. Projeto Político Pedagógico deve ser elaborado, de forma participativa, levando em consideração as condições culturais, anseios e desejos da maioria e que este projeto sirva para nortear, refletir e atingir as metas estipuladas por todos. (QUESTIONÁRIO, PARTICIPANTE C, 2019)

O participante C respalda a materialização da gestão democrática em dois instrumentos eficazes para a promoção da participação. O primeiro: Conselho Escolar! Como já mencionado, é um órgão coletivo de decisões colegiadas, de “modo particular, e o dever de zelar pela educação de qualidade socialmente referenciada” (BRASIL, 1993).

Recorrendo ao relatório do 1º Ciclo de Monitoramento das Metas do PNE: biênio 2014-2016, no que diz respeito à constituição dos conselhos escolares por localização da escola, assim dispõe:

[...] 65,0% das escolas urbanas têm seus conselhos escolares constituídos por professores, funcionários, alunos e pais/responsáveis, enquanto nas escolas rurais o percentual chega a 56,9%. Em relação à inexistência de conselhos escolares, 15,3% das escolas rurais e 9,3% das urbanas encontram-se nessa situação. (BRASIL, 2016)

O segundo instrumento utilizado para a materialização da gestão democrática é o projeto político pedagógico. Lima (2015a, p. 94) corrobora que “a gestão democrática não acontece no vazio, é fruto de interações entre sociais [...]. Logo, a gestão democrática se materializa por meio de canais legítimos, dentre os quais figura o Projeto Pedagógico da escola [...]”.

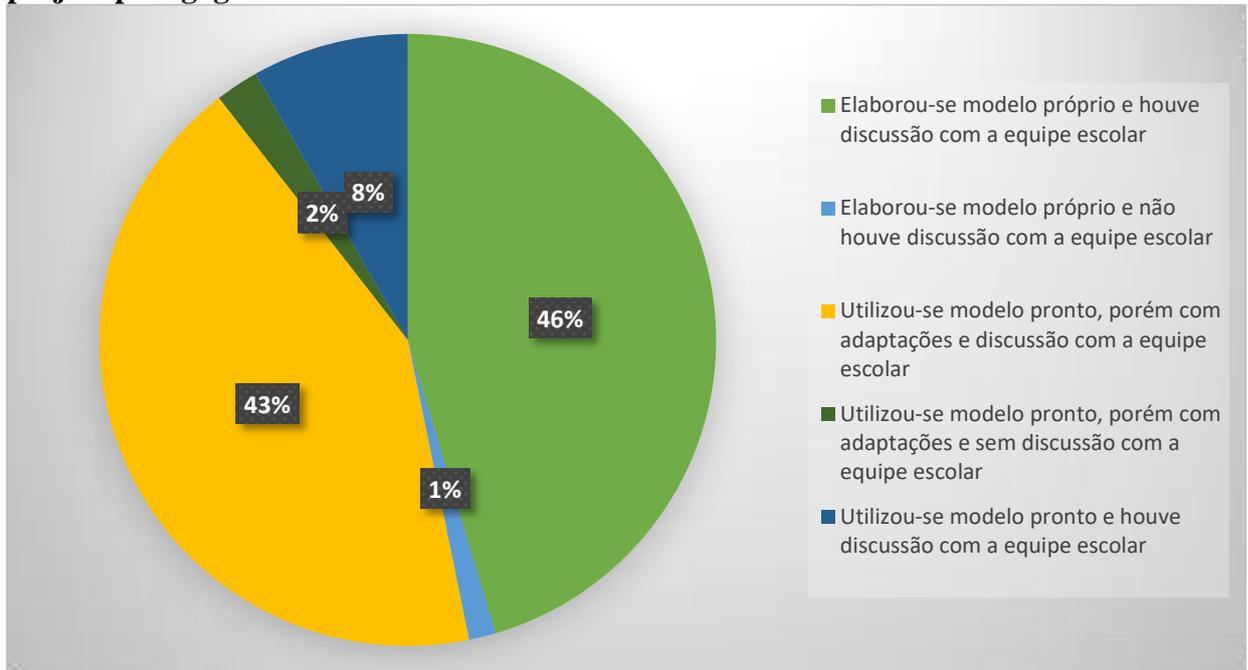
Os conselhos escolares e o Projeto Político Pedagógico (PPP), bem articulados, podem garantir a participação e a gestão de democrática no interior das escolas. Nesse sentido é preciso modificar o modelo de gestão autoritário e centralizada, como menciona o participante K:

A junção dos termos gestão e democrática é uma gestão menos centralizada e mais participativa, que visa concretização do acesso, da permanência e da continuidade de estudos com vista à qualidade de ensino. Instrumentos de gestão democrática: Conselho escolar, Projeto Político Pedagógico e participação de todos envolvidos no processo de ensino aprendizagem. (QUESTIONÁRIO, PARTICIPANTE K, 2019)

Nessa direção, Paro (2005, p. 08) adverte que se queremos uma “escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí”. Portanto, compreende-se que a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola (PARO, 2005).

Ao analisar o relatório do 1º Ciclo de Monitoramento das Metas do PNE: biênio 2014-2016, que se refere ao projeto pedagógico da escola, foi possível observar, de forma mais clara, a participação da equipe escolar, embora não possa ser percebida a de pais e alunos na atividade (Gráfico 1). Assim, a maioria das escolas afirmou contar com algum tipo de discussão com a equipe escolar acerca do desenvolvimento do projeto pedagógico.

Gráfico 01 – Percentual de escolas que envolvem a equipe escolar na elaboração do projeto pedagógico



Fonte: Elaboração do autor com dados do relatório do 1º Ciclo de Monitoramento das Metas do PNE: biênio 2014-2016.

De acordo com o gráfico do relatório do 1º Ciclo de Monitoramento das Metas do PNE: biênio 2014-2016, observa-se significativa participação da comunidade escolar na elaboração do PPP. É importante registrar o modelo de elaboração se próprio ou pronto.

Nesta direção, a distribuição do trabalho no interior da escola implica na efetiva participação de todos os envolvidos no processo. Paulo Freire (2017) adverte:

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente. (BRASIL, 2017)

Percebe-se que o princípio da participação é imprescindível para efetivação da gestão democrática, como exemplifica o participante B:

A gestão democrática é aquela que visa garantir processos coletivos de participação e decisão. Em nossa instituição podemos citar a participação do conselho escolar, do conselho didático pedagógico, do conselho da merenda, da Associação de Pais e Mestres (APM), do Plano Municipal de Educação entre outros instrumentos como exemplos de gestão democrática. (QUESTIONÁRIO, PARTICIPANTE B, 2019)

O conceito de participação⁵² na gestão democrática, nas palavras de Alves (2010, p. 11), é “efetiva, direta e indireta da sociedade em todos os níveis de decisão e execução da educação, com real poder de interferência e manifestação dos anseios comunitários”. Logo, evidencia-se que um dos desafios para a efetivação da gestão democrática é a manutenção da participação de todos os envolvidos nos processos de decisão coletiva, no interior das escolas.

Neste contexto, Matias e Raimann (2015, p. 84-85), alertam que apesar de “algumas iniciativas diferenciadas, é possível afirmar que a escola ainda é uma organização burocrática, conservadora, daí a dificuldade por parte de seus componentes em admitir a participação democrática”. A distribuição do trabalho no interior da escola implica na efetiva participação de todos os envolvidos no processo.

Matias e Raimann (2015) enfatizam que os desafios para efetivação da gestão democrática consistem justamente no fato de as escolas serem conservadoras e fechadas, dificultando a participação de todos. Tal afirmação se comprova nas palavras do sujeito A, que afirma que os desafios para a consolidação da gestão democrática “reside justamente nas dificuldades relacionadas à participação de todos, o envolvimento de todos. Responsabilizar-se, avaliar-se, ouvir, conhecer e ponderar são ações necessárias e precisam ser apreendidas” (QUESTIONÁRIO, PARTICIPANTE A, 2019).

O participante A aponta uma situação importante: o ato de participar. Ou seja, os participantes da escola se responsabilizarem por ela, pois, a “escola é um local privilegiado de tomada de decisões, onde a comunidade pode aprender o sentido da cidadania” (LIMA, 2015b, p. 28).

Logo, tem-se claro o espaço privilegiado que é a escola, pois, este espaço “não é um lugar neutro, ela sofre as influências da sociedade, do sistema econômico, do poder político, dos movimentos sociais” (MATIAS; RAIMANN, 2015, p. 76). Neste sentido, dependendo das influências que a escola recebe, a participação da comunidade em geral torna-se restrita. Conforme Bordenave (1994), o modelo de participação pode ser ativa, transformadora, imposta, voluntária e concedida. Paro (2005) corrobora que a participação deve ser nas decisões e isso nas palavras do autor vai além do participacionismo⁵³.

Lima (2015b, p. 101) alerta que “não se pode pensar que o espaço de discussões democráticas ocorre naturalmente sem resistências e negociações, pois seria muito ingênuo

⁵² Para Alves (2010, p. 15). “A participação na gestão democrática é Participação efetiva, direta e indireta da sociedade em todos os níveis de decisão e execução da educação. Na gestão gerencial a participação da comunidade escolar, se dá como controladores e fiscalizadores das políticas públicas e como executores das tarefas previamente pensadas e planejadas e na compartilhada é pontual, filantrópica”.

⁵³ Ver Paro (2005).

por conta das necessidades intra e intergrupos”. Isto porque, os interesses dos grupos dentro da escola não ocorrem sempre de forma harmoniosa, uma vez que cada membro (professor, pais, alunos, funcionários) buscam em primeiro lugar seus interesses individuais (LIMA, 2015).

O participante D, da pesquisa, corrobora sobre o desafio da gestão democrática perpassar pela manutenção de espaços democráticos. Vejamos:

Os desafios para a gestão democrática da educação é conseguir fazer com que todos os envolvidos direta e indiretamente na educação municipal se envolvam com participação efetiva na melhoria da educação municipal. Que cada um, assume sua função no papel de colaborar com a efetivação de uma educação de qualidade. E que principalmente que cada estratégia seja cumprida na sua integralidade. (QUESTIONÁRIO, PARTICIPANTE D, 2019)

Deparamos com mais um desafio para manutenção da gestão democrática. O sujeito C da pesquisa aponta que o primeiro passo para despertar o ato de participar de modo efetivo perpassa em oferecer “programa de formação continuada para todos os servidores da educação, a fim de favorecer o fortalecimento da autonomia das unidades escolares, (QUESTIONÁRIO, PARTICIPANTE C, 2019).

Nesta direção, o participante F, ao trata de desafios para a gestão democrática, também sinaliza pelo fator de formação. O mesmo menciona que “**um dos maiores desafios é a formação continuada** dos gestores e membros dos conselhos” (QUESTIONÁRIO, PARTICIPANTE F, 2019, grifo meu).

Em relação à formação continuada, foi perguntado aos participantes da pesquisa: Após a aprovação do PNE – 2014/2024 e a elaboração e aprovação do Plano Municipal, foram oferecidos cursos de apoio à gestão da escola, enfatizando a gestão democrática da educação?

Apenas o participante A respondeu que sim, relatando que foi:

Oferecido um curso em 2015, quase que “preparatório” para os candidatos a eleição que ocorreu no mesmo ano. Recentemente (2017-2018), a SEMED e as universidades UFGD e UEMS ofereceram aos coordenadores “encontros” que trataram do tema. Na escola o tema também foi abordado (Gestão educacional e seus mecanismos de democratização. 2017. Prof.^a Dra. Andreia Vicência Vítor Alves). (QUESTIONÁRIO, PARTICIPANTE A, 2019)

Já os participantes (a grande maioria) B, C, E, F, G, H e K responderam “não”, ao questionamento, enquanto que os sujeitos D e I não responderam à questão.

O resultado da pesquisa no quesito formação continuada é preocupante, tendo em vista que a formação continuada está garantida na LDB/1996, no inciso V, do artigo 67, que menciona o “período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho” (BRASIL, 1996).

Ao observar o PME/Dourados/MS/2015-2025, encontramos na estratégia 19.11 menção à formação continuada, no sentido de implantar e implementar programas de formações no município para os servidores. A saber:

Implantar e implementar um Programa de Formação Continuada de Gestores, diretores escolares e coordenadores de CEIMs, articulando-o ao Decreto nº 1.131/2014, de 17 de junho de 2014, que cria o Programa de Formação Continuada para os servidores públicos da Prefeitura Municipal de Dourados. (DOURADOS-MS, 2015)

Para o participante G, o desafio para a gestão democrática perpassa pela efetivação do Plano Municipal como uma política de estado:

Acredito que o grande desafio seja o plano como um todo ser uma política efetiva, e dentro dele a meta 19 garantir que para a educação a gestão seja democrática como prevê a LDB, mas para isso ela precisaria de início, no mínimo, de nova redação. (QUESTIONÁRIO, PARTICIPANTE G, 2019)

Este participante apresenta sua preocupação em relação às descontinuidades das políticas educacionais do Brasil. Militão e Leite (2012) apresentam a mesma preocupação, uma vez que, para os autores,

Um dos maiores problemas que a política educacionais enfrenta na atualidade é a própria dinâmica da administração pública que **gera a descontinuidade de ações**. Isso é decorrente da ausência de planejamento de longo prazo, pois as políticas são gestadas para serem marcas de governos e/ou de partidos políticos e não para serem políticas de Estado. (MILITÃO; LEITE, 2012, p. 06, grifo meu)

Em síntese, os participantes desta pesquisa afirmaram que os desafios para gestão democrática da educação perpassam pelo descontinuissismo de políticas educacionais, carência de formação continuada para os trabalhadores em educação, atuação dos órgãos colegiados e, de modo geral, participação de todos os sujeitos na escola.

Portanto, espera-se que através do PME/Dourados/MS/2015-2025, que atualmente figura como principal política educacional do município, os gestores consigam minimizar ou superar tais problemas a fim da manutenção de uma qualidade social da educação. Neste viés,

foi pertinente questionar aos participantes desta pesquisa se os mesmos participaram da elaboração do documento e como se deu a participação. Segue sistematização das respostas no Quadro 12.

Quadro 12 – Tipo de participação na elaboração do PME/Dourados/MS/2015-2025

Sujeito	Função	Você participou da elaboração do Plano Municipal de Educação de Dourados-MS, elaborado para ser executado no período de 2015-2025? Como foi a sua participação?
A	Coordenadora Pedagógica	Sim. Participei das reuniões realizadas na escola/polo, em outubro de 2014. As discussões foram organizadas em oficinas, que compreendiam um conjunto de metas com proximidade temática, objetivando a elaboração, adequação do PME-Dourados.
B	Diretora de escola	Sim, participei inicialmente no polo a que a escola estava integrada e, posteriormente, na fase final como delegada do polo, representando os coordenadores pedagógicos, função que exercia na época.
C	Coordenadora Pedagógica	Sim, os materiais foram passados para serem discutidos nas escolas, as coordenadoras foram orientadas para realizarem a leitura e discussão das metas, juntamente com a comunidade escolar, neste dia houve um atraso, para o início motivo foi questão técnica com o aparelho de data show, diminuindo o tempo de discussão. No termino cada escola elegeu 3 representantes, para participarem no espaço da UNIGRAN para a “Conferência do Plano Municipal de Educação do Município de Dourados”, com representantes da comunidade escolar, sociedade civil, universidades, SEMED, outros... Porém quando o PME foi a Câmara Municipal para aprovação, observa-se que foram retiradas em torno de 20% do que a base solicitou, não sendo respeitado à opinião da base não abrindo para debate para ouvir nossos argumentos e justificativas.

D	Conselheira COMED	Enquanto representante do Conselho Municipal de Educação participei das plenárias para aprovação do PME, antes do mesmo ser enviado para a Câmara de vereadores para aprovação.
E	Diretora de Escola	Não participei.
F	Técnico da SEMED / Responsável pelo PME/2015-2025	Sim, coordenei a elaboração e criação do PME.
G	Coordenadora Pedagógica	Em alguns momentos que foram abertos para os segmentos fazerem sugestões em algumas metas, uma vez que os grupos eram divididos por metas.
H	Diretora de escola	Participei no polo onde nossa unidade foi inserida, analisando documentos, discutindo e sugerindo alterações.
I	Técnica/SEMED	Sim. Nas reuniões/assembleias e discussões.
J	Diretora de escola	Não respondeu.
K	Diretora de escola	Não participei.

Fonte: Elaboração do autor com base no questionário aplicado.

O Quadro 12 aponta que todos os participantes da pesquisa participaram, em algum momento, da elaboração do Plano Municipal, alguns de forma mais plena, outros com uma rápida colaboração. Nesse sentido, sobre os desafios de promover a participação de todos os envolvidos na escola, Freitas (2007) alerta que,

No discurso oficial do período de 1988-2001, a tônica da democratização da gestão da educação básica foi a participação comunitária, por meio de conselhos constituídos e operantes nos sistemas de ensino e nas instituições escolares do país. Embora represente inegavelmente um avanço, essa tônica tem concorrido para **disseminar uma concepção estreita de gestão democrática nos sistemas e instituições de ensino estaduais e municipais, na medida em que deixa de acentuar outros importantes elementos dessa prática.** (FREITAS, 2007, p. 513-514, grifo meu)

O participante D corrobora que o desafio da gestão democrática perpassa pela manutenção de espaços democráticos: “Para concluir, e tentar apontar algumas questões para reflexões, sobre as perspectivas para a gestão democrática da educação” (QUESTIONÁRIO, PARTICIPANTE, D, 2019).

Compreende-se que o fomento da participação da comunidade através dos conselhos escolares é um fator imprescindível para a democratização da gestão democrática, porém, é preciso que os gestores não utilizem apenas destes mecanismos, não façam da participação “um faz de conta”. Ou seja, trazer a comunidade para o interior das escolas apenas para cumprir a parte burocrática. Nas palavras de Freitas (2007, p. 514), a sociedade civil organizada não carece de “qualquer participação, mas a participação que permite aos cidadãos influenciar/tomar parte do poder, ter parte na deliberação e tomada de decisão públicas [...]”.

Apointa-se, portanto, que o modelo de participação de modo restrito precisa ser mudado, logo, as instituições escolares precisam, como já foi mencionado, ser transformadas, pois, segundo Lima (2018, p. 19) há “dificuldade de democratizar a gestão de uma organização tradicionalmente resistente à democracia”. Logo, o primeiro passo para enfrentar os desafios da gestão democrática da educação é a aceitação da democracia por todos os envolvidos no processo.

Compromisso cotidiano e substantivo com a transformação das relações sociais e com a justiça social; compartilhamento do poder e da autoridade; práticas culturais emancipadoras, ou seja, que propiciem liberação de submissões, dominações, tutelas e explorações; práticas administrativas regidas pela legalidade, impessoalidade, transparência (publicidade), moralidade; liderança colegiada; trabalho coletivo; diálogo como princípio e método da gestão de conflitos e do trabalho; competência e eficiência como expressões da responsabilidade com o que é público. (FREITAS, 2007, p. 514)

Portanto, gestão democrática só existe com o compromisso de todos e de forma colegiada e transparente, com valorização dos profissionais da educação através de formações continuadas e a efetiva participação.

4.4 Legislação Municipal que trata da gestão democrática da educação na Rede Municipal de Ensino de Dourados, em atendimento ao PNE – 2014/2024 e ao PME Dourados

A Lei nº 3.005/2014, que estabelece o Plano Nacional de Educação (PNE - 2014/2024), define no artigo 9º que:

Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão **aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública** nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contado da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade. (BRASIL, 2014, grifo meu)

Além de garantir a aprovação de lei específica que discipline a gestão democrática⁵⁴, especificamente no artigo 9º, nas palavras de Souza e Pires (2009, p. 67), o PNE - 2014/2024 dispõe “acerca da necessidade de os estados, o Distrito Federal e os municípios aprovarem regras específicas para a gestão democrática em seus sistemas de ensino, para tanto, estabelece um prazo”. Neste sentido, é “importante destacar que esse dispositivo já figurava na Constituição Federal de 1988 e na LDB de 1996” (BRASIL, 2016). Logo, entende-se que estados e municípios estão a “dever definições sobre a matéria ou, em caso positivo, precisam fazer adaptações para seu encaminhamento” (BRASIL, 2016). E, para tanto, já na estratégia 19.1, definiu como prioridade o repasse de recursos financeiros:

19.1 Priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, [...]. (BRASIL, 2014)

Em análise do relatório do 1º Ciclo de Monitoramento das Metas do PNE: biênio 2014-2016, em relação ao apoio financeiro da União para os entes federados em virtude de aprovação de lei específica de gestão democrática não há menção. O documento mostra dados de apoio financeiro por meio de programas federais que chegam a mais de 90,0% das escolas, porém, não se menciona quais programas seriam estes (BRASIL, 2016). Da mesma forma, no relatório o 2º Ciclo de Monitoramento das Metas do PNE, publicado em 2018, não há

⁵⁴ No contexto da Rede Municipal de Ensino de Dourados, a gestão democrática, para eleição de diretor e diretor adjunto das unidades escolares, é orientada pela Lei 118, de 31 de dezembro de 2007, e pela Lei nº 2491, de 22 de maio de 2002. (DOURADOS, 2015).

informação sobre repasse financeiro para tal finalidade. Interpreta-se que, após aprovação do PNE - 2014/2024, não aconteceu apoio financeiro em virtude de aprovação de legislação específica para de gestão democrática.

Já o Relatório Preliminar de Avaliação do Plano Municipal de Educação 2016 – 2017 aponta que “não há dados para esse indicador” (BRASIL, 2017), ou seja, o documento não informa o percentual de escolas públicas que recebem recursos financeiros da União.

Em nível local, foi questionado aos participantes da pesquisa se o prazo de 2 anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, foi obedecido? Ou seja, existe legislação nova e específica aprovada no município de Dourados/MS sobre gestão democrática da educação, em atendimento ao Plano Nacional de Educação (2014-2024) ou anterior a ele?

Responderam que sim os sujeitos A, E, F, enquanto que os participantes B, C, G, H e J responderam que não. O sujeito D respondeu que não tem essa informação, já os sujeitos I e K não responderam à questão. Para complementar a resposta, o sujeito A justificou:

Temos a Lei nº 2.491, de 22 de maio de 2002, que “Estabelece normas para a realização de Eleição para Diretores e Diretores-Adjuntos das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino do município de Dourados - MS.” A referida lei recebeu atualizações e alterações, sendo a mais recente em 2018. (QUESTIONÁRIO, PARTICIPANTE A, 2019)

Portanto, da resposta do participante A interpreta-se que, para o mesmo, gestão democrática se resume à eleição para diretor. O sujeito E complementa que “a rede municipal mantém o processo eleitoral, respeitando o princípio da gestão democrática” (QUESTIONÁRIO, PARTICIPANTE E, 2019).

Paro (1998, p. 21) adverte que “[...] um ponto positivo a creditar à introdução das eleições dos dirigentes escolares é o interesse despertado nos vários sistemas onde o processo se deu... Todavia, a eleição de diretores não tem o imediatismo que muitos desejariam”.

Compreende-se, que gestão democrática não se faz somente com eleição de diretor e diretor adjuntos, ou seja, a eleição é apenas um dos mecanismos existentes para a efetivação da gestão democrática. Paro (1998, p. 30) complementa que “a escolha de gestores por eleição não é a solução para todos os problemas da escola e não garante que realmente haja uma gestão democrática, mas se torna um dos fatores para esta democratização”. O autor ainda aponta alguns exemplos que somente a eleição de diretor não dá a garantia de efetivação da gestão democrática. Para ele, existe ainda certo autoritarismo no interior da escola, ou seja, falta de avanços na participação dos vários segmentos escolares de modo a implicar a

distribuição de poder na escola. Para o autor, há frustração ao perceber que muito das características do chefe monocrático, que detém a autoridade máxima na escola, persistiu, mesmo depois das eleições (PARO, 1998).

Desta forma, é preciso repensar a gestão democrática. Utilizar-se de outros meios como a avaliação institucional, elaboração do Projeto Político Pedagógico, participação em fóruns e demais órgão colegiados que dão suporte à gestão democrática.

Já o participante F, explica que a cidade de Dourados-MS atende à legislação e justifica que todas “as instituições inerentes a esse processo foram criadas e estão vigentes como: Conselho Municipal de Educação (COMED), FUMDEB, CAE, APMs, Conselhos das escolas e CEIMS e eleição direta para diretores com critério técnicos de mérito” (PARTICIPANTE, PARTICIPANTE F, 2019). A partir de informações do participante F, foi elaborado o Quadro 13, com os possíveis mecanismos que podem proporcionar a gestão democrática.

Quadro 13 – Mecanismo de gestão democrática

Sistema Municipal de Ensino Próprio
Conselho Municipal de Educação
Conselho de Controle e Acompanhamento Social do FUNDEB
Conselhos Escolares
Conselho de Alimentação Escolar
Conselho de Transporte Escolar

Fonte: Elaboração partir de informações do PME/Dourados/MS/2015-2025.

O Quadro 13⁵⁵ demonstra a intenção do Município em fortalecer a gestão democrática. De acordo com Aranda; Perboni e Rodrigues (2018, p. 433) o PME/Dourados/MS/2015-2025 “pretende ser uma política educacional de caráter estatal, fundamentado na gestão democrática da educação, portanto, coloca a participação como princípio fundante para sua realização”.

Já em relação à legislação, fica evidente que, após a aprovação e transcorridos 2 anos do Plano, não existe legislação nova ou específica aprovada no Município de Dourados/MS

⁵⁵ “Além destes, destaca-se a necessidade das criações dos Fóruns de Educação Infantil e do Ensino Fundamental, necessários à discussão e criação de políticas municipais educacionais para melhoria da qualidade da educação”. (DOURADOS, 2015, p. 100).

sobre gestão democrática da educação em atendimento ao Plano Municipal e também ao Plano Nacional de Educação (2014-2024).

Logo, a pesquisa evidenciou que o Relatório Preliminar de Avaliação do Plano Municipal de Educação 2016 – 2017 é bastante superficial. Observa-se, ainda, que alguns gestores entrevistados, ao serem indagados a respeito de legislação específica sobre gestão democrática, se remetem à eleição de diretor somente. Entende-se que a gestão democrática deve ser colegiada e também pela representação, ou seja, por meio da eleição de diretores (PARO, 1998), dois instrumentos que fomentam a participação de todos os envolvidos no processo.

A gestão democrática e participativa, portanto, embora não se restrinja ao campo educacional, representa a luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade social e democrática. A gestão democrática da educação envolve, pois, a efetivação de mecanismos e de processos de participação, compreendidos como norteadores no desenvolvimento das instituições e dos sistemas de ensino (PEE/MS, 2014).

4.5 A interpretação da Meta 19 do PME/Dourados/MS/2015-2025, pelos participantes da pesquisa

Aprovado no ano de 2015, o Plano Municipal de Dourados (PME/Dourados/MS/2015-2025) foi criado em consonância com o Plano Estadual de Mato Grosso do Sul (PEE/MS) e com o Plano Nacional de Educação (PNE - 2014/2024), de modo que apresenta a Meta 19, que versa sobre gestão democrática da educação, a saber:

Assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, **associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas** prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (DOURADOS-MS, 2015, grifo meu)

Souza e Pires (2018, p. 72) afirmam que “trata-se de um dos textos que menos tem compreensão e aplicação direta em todo o plano, pois sugere a ideia de que o país tem um prazo de dois anos (findado em junho de 2016) para a efetivação da gestão democrática”. Os autores ainda complementam: “mas indica que compreende a ideia de gestão democrática como a definição de critérios que associem mérito e participação na gestão escolar pública”.

Logo, a Meta 19 para assegurar a efetivação da gestão democrática da educação faz menção a dois critérios (técnicos de mérito e consulta público). Antes, porém de tecer reflexões em torno desses dois critérios, faz-se necessário neste estudo apontar quais são as definições dos mesmos. Nessa direção, o que significam os critérios técnicos mencionados na Meta 19 do PME/Dourados/MS/2015-2025, para os participantes dessa pesquisa? Neste caminho, no Quadro 14, procurou-se sistematizar a visão destes sujeitos.

Quadro 14 – Critérios técnicos de mérito na visão dos participantes da pesquisa/2019

Participante	O que significam os critérios técnicos mencionados na meta 19 do PME/Dourados/MS/2015-2025, para os participantes dessa pesquisa?
A	Não tenho clareza do que quer dizer “critérios técnicos”; opõe-se a “critérios políticos”? Acredito que se refiram à competência técnica.
B	Esses critérios técnicos a que se refere à Meta 19, podem ser os meios ou recursos da legislação que deveriam ser estabelecidos com o intuito de detalhar estratégias que viabilizasse ações no sentido de envolver a comunidade para estabelecer critérios de mérito e desempenho voltados para a nomeação de diretores e diretoras. Os entes federados que organizassem tais ações deveriam receber repasses financeiros para viabilizar os encontros. , critérios técnicos seriam essas normatizações estabelecidas pela comunidade a fim de regulamentar os critérios de mérito e desempenho e assim promover a gestão democrática, visto que a comunidade estaria participando efetivamente das ações.
C	O que eu entendo é que esses critérios mencionados na meta 19, seja a respeito das eleições para diretores das unidades escolares, observando que no Município de Dourados já foram adiadas por duas vezes, e na Rede Estadual de Ensino os concorrentes a eleições para diretores participam de um curso de formação, passam por processo seletivo e somente os aprovados participam das eleições.
D	Acredito que os referidos critérios técnicos mencionados, são os apontamentos realizados através da avaliação institucional anual, onde toda a comunidade é convocada a participar.
E	Eu creio que estes critérios tratam da observância do desempenho do diretor na função, no sentido de conseguir apresentar uma gestão qualificada.
F	Quando tratamos de critérios técnicos de mérito e desempenho, os indicadores da Meta 19 nos reportam para a eleição de diretores ou gestores das unidades escolares, e nesse sentido cada município tem os seus critérios formulados, na rede municipal de educação esses critérios não estão especificamente claros, há uma necessidade de

	reformulação desses critérios.
G	Não saberia falar com muita propriedade, mas entendo que critérios técnicos estariam implicados em cada gestão estar envolvida em sua área de conhecimento.
H	Penso que seria as formas, condições e regras a serem estabelecidas para efetivação da gestão democrática nas unidades escolares da REME.
I	Não respondeu.
J	Apenas cita critérios, mas o plano municipal de educação não se posiciona sobre o que seriam esses critérios, deixando muitas perguntas afinal: “Quais critérios habilitariam para o compromisso com a educação?”.
K	Não respondeu.

Fonte: Elaboração partir de informações do questionário *on-line*, 2019.

O Quadro 14 sistematizou o conceito de critérios técnicos de mérito na visão dos participantes dessa pesquisa. O sujeito A explica que os critérios técnicos se aproximam da competência pessoal.

Os participantes B, C e F fazem claramente uma relação dos critérios de mérito com o modelo de escolha de diretor escolar. Nas palavras de Souza e Pires (2018, p. 72), “o legislador parece resumir a gestão democrática à forma de provimento de diretores escolares”. Para os autores, o provimento é um aspecto importante, mas absolutamente insuficiente para o cumprimento do princípio constitucional, já mencionado (SOUZA; PIRES, 2018).

O participante D relaciona os critérios com a avaliação institucional. O participante E relaciona ao fato de o diretor desenvolver uma gestão qualificada. Já o participante G, relaciona os critérios de mérito com a qualificação profissional, enquanto que o participante H relaciona os critérios com a efetivação da gestão escolar. Os participantes I e K não responderam e o participante J apresenta uma indagação.

Diante das diversas respostas, optou-se por recorrer ao relatório do 1º Ciclo de Monitoramento das Metas do PNE: biênio 2014-2016. Para monitoramento da Meta 19, o relatório utilizou-se do seguinte indicador⁵⁶: 19 A. “Percentual de diretores de escolas

⁵⁶ “Após a publicação da Linha de Base em 2015 e dando continuidade ao processo de construção do monitoramento do PNE, o INEP abriu, sob regulamentação da portaria INEP nº 424, de 9 de outubro de 2015, um processo de consulta pública, a fim de promover a apreciação dos indicadores para monitoramento e avaliação do PNE 2014-2024. A consulta, ocorrida entre os dias 13 de outubro e 11 de dezembro de 2015, teve como objetivo coletar contribuições sistematizadas de indivíduos e instituições, visando ao aprimoramento dos indicadores selecionados e, eventualmente, ao desenvolvimento de outros indicadores para acompanhamento das metas. Tal procedimento, além de buscar conferir transparência e participação social à construção dos indicadores, permitiu ao Inep coletar contribuições de gestores públicos, especialistas e movimentos sociais acerca dos indicadores selecionados pelo Instituto e pelo MEC para o acompanhamento das metas do PNE”. (BRASIL, 2016).

públicas que foram escolhidos para a ocupação do cargo por meio de critérios técnicos de mérito e desempenho e de consulta pública à comunidade escolar” (BRASIL, 2016).

Nesta direção, segundo o referido relatório, observando o indicador 19 A, atualmente, as formas adotadas para o acesso do cargo de direção na escola apresentam “critérios técnicos (seleção e concurso), critérios de consulta pública (eleição), processo misto de seleção e eleição, seleção somente e indicação e critério de indicação, apenas” (BRASIL, 2016).

Bernado e Borde (2016, p. 265) complementam que existem diferentes formas de acesso ao cargo de diretor, “seleção em todo território brasileiro, que ocorrem por meio da eleição pela comunidade escolar, mecanismos mistos com pré-qualificação e participação da comunidade, seleção e eleição e também através de indicação política”.

Segundo Paro (1998), a partir da década de 1990, verificam-se três formas de provimento: a indicação, concurso público (competência técnica) e a eleição.

De acordo com o relatório de 2016, em nível de Brasil, são variados os mecanismos adotados pelos entes federados para a ocupação do cargo de diretor escolar, prevalecendo a escolha por indicação (política). O processo misto de seleção e eleição para a ocupação do cargo de direção escolar é o segundo maior processo utilizado (BRASIL, 2016).

Neste sentido, no ano de 2018, no relatório do 2º Ciclo de Monitoramento das Metas do PNE - 2014/2024, a situação observada em 2016, no que diz respeito ao acesso ao cargo de diretor, não mudou.

A indicação do diretor é a forma de nomeação que prevalece, pois é pra cada por 78,6% dos municípios, sendo que em 76,5% deles a indicação é realizada de maneira exclusiva e em 2,1% apenas a indicação é combinada com outras formas de seleção. O concurso como modo exclusivo de seleção de diretores ocorre em 3,6% dos municípios. (BRASIL, 2018)

Ainda de acordo com o relatório do 2º Ciclo de Monitoramento das Metas do PNE, no estado de Mato Grosso do Sul, a última eleição para diretores foi regulamentada pela Resolução SED nº 2.973⁵⁷ e o modelo de acesso ao cargo é misto (MATO GROSSO DO SUL, 2015).

⁵⁷ “Art. 2º O processo eletivo de dirigentes escolares para a Rede Estadual de Ensino envolverá: I – Seleção interna no âmbito da unidade escolar, se o número de interessados ao Curso de Capacitação em Gestão Escolar for superior ao número de vagas existentes, observada a Instrução Normativa da Coordenadoria de Gestão Escolar/SUPED/SED; II – Curso de Capacitação em Gestão Escolar; III – Avaliação de Competências Básicas; IV – constituição de Banco Único de Dados composto por candidatos aprovados na Avaliação de Competências Básicas; V – elaboração e apresentação de Projeto de Gestão à comunidade escolar; VI – eleição; VII – posse e assinatura do Termo de Compromisso; VIII – designação para o exercício da função pelo titular da Secretaria de Estado de Educação”. (MATO GROSSO DO SUL, 2015)

No âmbito municipal também é utilizado o mesmo indicador, 19.A, para analisar a Meta 19. Porém, ao estudar o relatório preliminar de avaliação do Plano Municipal de Educação do período 2016 – 2017, constata-se que o documento aponta que “não há dados para esse indicador” (DOURADOS-MS, 2017). Logo, não há informações no documento acerca do referido indicador (19. A).

Portanto, no Relatório de Monitoramento do PME/Dourados/MS/2015-2025 não existe informação de como vem acontecendo e/ou percentual de diretores de escolas públicas que foram escolhidos para a ocupação do cargo por meio de critérios técnicos de mérito e desempenho e de consulta pública à comunidade escolar.

Nesta ótica, recorreu-se à Lei nº 2.491, de 22 de maio de 2002, que é anterior à aprovação do PME/Dourados/MS/2015-2025 e que regulamenta a eleição para diretores e diretores adjuntos no município de Dourados-MS. Especificamente em relação aos critérios mencionados na referida legislação municipal, constata-se que a forma de acesso ao cargo de diretor e diretores adjuntos se dá por modelo misto, isto é, por mérito e consulta pública (eleição direta). No artigo 7º da legislação municipal é apresentado o critério técnico por mérito.

§ 7º – Os pré-candidatos passarão por uma seleção prévia para avaliar conhecimentos mínimos indispensáveis para exercerem as funções de Diretor e de Diretor Adjunto e **serão nivelados através de provas e títulos**, conforme Edital divulgado pela Secretaria Municipal de Educação - REME, visando contemplar os que obtiverem um índice mínimo de 60% (sessenta por cento) de aproveitamento. (DOURADOS-MS, 2002, grifo meu)

Segundo a legislação, o “nivelamento” será regulamentado por edital específico. A última eleição para diretores e diretores adjuntos no município de Dourados/MS ocorreu no dia 16 de novembro de 2015, no horário das 08h às 20h. O referido pleito foi disciplinado através da Resolução/SEMED nº 45/2015. Sobre o nivelamento mencionado pela Lei de nº 2.491, de 22 de maio de 2002, este é regulamentado pela Resolução/SEMED nº 45/2015, que

define como plano de trabalho⁵⁸ primeira etapa a avaliação de critério de mérito e, posteriormente, a inscrição⁵⁹ dos interessados no pleito.

Após a inscrição, o plano de trabalho dos candidatos é analisado e pontuado⁶⁰ pela Comissão Eleitoral Central e por uma equipe formada por profissionais de educação, lotados na SEMED. Sendo aprovado (critérios de mérito) o plano de trabalho do candidato, o mesmo deverá realizar assembleia geral⁶¹ para apresentação do mesmo. Após o período eleitoral, conforme a Resolução nº 45/2015, será realizado a consulta pública⁶² (eleição direta) dos inscritos. Portanto, o modelo de acesso à função de diretor e diretor adjunto no município de Dourados/MS se dá pelo modelo misto (critérios técnicos de mérito e consulta pública, isto é, eleição direta).

Nessa ótica, tem-se o entendimento de que somete a realização do processo eleitoral para escolha dos diretores e diretores adjuntos por si só não garante a gestão democrática. Porém, evidencia-se a importância de um diretor de escola ser eleito pela comunidade, tendo

⁵⁸ “Art. 3º O plano de trabalho para a seleção do profissional para provimento do cargo em comissão de diretor/a e diretor/a adjunto/a das escolas municipais da Rede Municipal de Ensino tem como referência os campos do conhecimento da competência e liderança na perspectiva educacional, assegurar um conhecimento da realidade onde a escola está inserida, e deverá conter os seguintes elementos: I. objetivos e metas para melhoria da escola e o ensino; II. estratégias para a preservação do patrimônio público; III. estratégias para a participação da comunidade no cotidiano da escola, na gestão dos recursos financeiros quanto ao acompanhamento e avaliação das ações pedagógicas”. (DOURADOS-MS, 2015)

⁵⁹ “Requerimento de inscrição dirigido ao presidente da comissão eleitoral; II. certidões negativas de ações civis e criminais na Justiça Federal, Estadual e Eleitoral; III. fotocópia do contracheque; IV. fotocópia de diploma, certificado de colação de grau ou atestado de conclusão do curso de nível superior; V. Um exemplar do plano de trabalho do candidato para o triênio de 2016 a 2018 de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394/96, proposta pedagógica da unidade escolar e esta Resolução”. (DOURADOS-MS, 2015)

⁶⁰ “Os critérios para avaliação do plano de trabalho do candidato levar-se-ão conta a coerência, a contextualidade, a originalidade, a positividade, a transparência e a interrelação com os segmentos da escola, comunidade e Secretaria Municipal de Educação”. (DOURADOS-MS, 2015)

⁶¹ “A assembleia a que se refere o inciso III do art. 10 deverá ser realizada em horário que possibilite atendimento ao maior número possível de interessados (as) na exposição do plano de trabalho, cujo teor deverá ser amplamente divulgado para a comunidade interna e externa”. (DOURADOS-MS, 2015)

⁶² “Poderão votar nas unidades escolares os segmentos: I. comunidade interna: professores/as efetivos/as e convocados/as. Coordenadores/as pedagógicos/as e funcionários/as administrativos; II. comunidade externa: pais, mães ou responsáveis legais e os alunos a partir de 10 (dez) anos de idade completados até 16 de novembro de 2015 e que estejam regularmente matriculados na unidade escolar; III. os/as professores lotados em vagas pura; IV. os/as professores/as lotados nos projetos/programas da unidade escolar; V. os/as servidores/as do magistério que estiverem em readaptação definitiva ou provisória deverão votar na unidade escolar onde estiverem exercendo sua atividade. §1º O/a profissional da educação com filhos matriculados na unidade escolar votará apenas pelo seu segmento. §2º O/a profissional da educação que ocupe mais de um cargo na escola, votará apenas uma vez. §3º O membro do magistério, o funcionário administrativo, o pai, a mãe ou o responsável terá direito a apenas um voto. §4º O membro do magistério que exercer suas atividades em mais de uma unidade escolar poderá votar em cada uma delas, independentemente da carga horária. §5º Os votos da comunidade interna corresponderão ao peso de 40% (quarenta por cento) dos votos. §6º Os votos da comunidade externa corresponderão ao peso de 60% (sessenta por cento) dos votos, sendo 30% (trinta por cento) para os pais, mães ou responsáveis e 30% (trinta por cento) para os alunos (as) aptos (as) a votarem. §7º. Os profissionais de educação lotados em vaga pura ou projetos, programas escolares, somente terão direito a voto quando estiverem em exercício na unidade escolar pelo período mínimo de 90 (noventa) dias, completados em 16 de novembro de 2015”. (DOURADOS-MS, 2015)

em vista o argumento de que esta forma é mais democrática que as outras possibilidades de provimento para o cargo, que tendem para o prevalecimento de critérios político-clientelistas (PARO, 1998).

Conclui-se, portanto, que, após a aprovação do PME/Dourados/MS/2015-2025, o município não aprovou legislação específica para a gestão democrática da educação. Pois, a legislação existente é anterior à aprovação do Plano Municipal. Além de não aprovar legislação específica, a grande maioria dos sujeitos da pesquisa aponta que não visualizam mudanças que tenham o intuito de promover a gestão democrática, entretanto, apontam retrocessos.

Para o participante H, as ações realizadas pela Secretaria Municipal de Educação nos anos de 2017 e 2018 colaboraram para um distanciamento da Meta 19, que consiste em implantar a gestão democrática. Segundo o participante, as ações foram:

Centralização dos recursos da merenda pela semed; centralização da lotação de professores na unidade escolar pela semed; unificação de calendário escolar, que antes era construído nas unidades juntamente com a comunidade, respeitando a resolução da semed, atualmente ele é construído pela semed e unificado para todas unidades, sem nenhum tipo de consulta a comunidade escolar e suas particularidades. (QUESTIONÁRIO, PARTICIPANTE H, 2019)

Isto posto, compreende-se, ao analisar as situações acima exposta, que o município não cumpre na sua integralidade a Meta 19. Aranda, Perboni e Rodrigues (2018, p. 432) corroboram que os dados apontam que “após dois anos de vigência do plano, a gestão das políticas educacionais do município tem enfrentado dificuldades para estabelecer políticas que estejam em consonância com metas contidas no documento oficial”.

Em nível nacional, o cenário se repete, pois, perduram as práticas de indicação política. Segundo Mendonça (2001, p. 88), a “interferência política no ambiente escolar permitiu que o clientelismo político tivesse, na escola, um campo fértil para seu crescimento”. Logo, devido à falta de legislação específica, autoritarismos ainda acontecem e tal situação reflete no modelo de gestão que é oferecida à comunidade, limitando e deixando de promover uma educação de responsabilidade e qualidade social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo colocou em evidencia a Meta 19 do Plano Municipal de Educação de Dourados-MS (PME/Dourados-MS/2015-2025). Num primeiro momento, foi realizada pesquisa acerca do Plano Nacional, para verificar o quantitativo de trabalhos já pesquisados neste tema. Realizaram-se as revisões bibliográficas, procurou-se estudar a legislação local, com vistas nas legislações nacionais, como a Constituição Federal (CF/1988), a Lei de Diretrizes de Bases da Educação (LDB/1996) e o Plano Nacional de Educação (PNE - 2014/2024), dentre outros.

Como pesquisa de campo, foram realizados questionários *on-line*, enviados para os gestores (diretor escolar, coordenadores pedagógicos, técnicos da SEMED e Conselheira do COMED), do Município de Dourados-MS, participantes deste estudo.

Desta forma, o presente estudo apresentou discussões sobre a Meta 19 do PME/Dourados-MS/2015-2025, que apresenta a “gestão democrática associada a critérios técnicos de mérito e desempenho” (DOURADOS-MS, 2015), conceitos estes que destoam da concepção de mundo, de sociedade, de educação, de sujeitos históricos, de democracia e de participação que fundamentam a pesquisa em pauta.

Nesta direção, o objeto de investigação foi a implementação da gestão democrática associada a critérios técnicos de mérito e desempenho, conforme está explícito na principal política educacional do município de Dourados.

O objeto de pesquisa foi analisado com base no ciclo de políticas de Palumbo (1994), considerando os seguintes estágios: organização da agenda, formulação, implementação e avaliação. Logo, analisou-se como se deu a implementação e monitoramento do PME/Dourados/MS/2015-2025, tendo vista que a sua aprovação ocorreu no ano de 2015 e a Meta 19 estabelece como período de execução 2 anos, a contar da data de aprovação do plano.

Apreendeu-se neste estudo que as propostas e lutas pela gestão democrática da escola pública, regulamentada pela Constituição Federal de 1988, bem como pela LDB/9.394/96, são resultados de um grande processo reivindicatório que surgiu por meio da organização de diversos segmentos da sociedade nas últimas décadas. Em primeiro lugar, pode-se lembrar da luta pela escola pública de qualidade e pela cultura popular nos anos de 1950 e início de 1960 (SOUZA, 2018).

Neste cenário, a luta por uma educação de qualidade para todos depara-se com um fator fundamental para a concretização desse objetivo, a gestão escolar. Mais ainda, a busca

de uma gestão democrática em que todos os atores sociais efetivamente participem dessa gestão.

Deste modo, para além da universalização e democratização do acesso e da permanência no ensino público, precisamos pensar na permanência de qualidade, ou melhor, na qualidade da permanência dos nossos alunos na escola, que deve ser atrelada ao processo participativo e de tomada de decisões junto com a gestão da/na escola (BERNADO; BORDE, 2016).

Diante desse cenário, a gestão democrática foi definida pela Carta Magna de 1998 e normatizada pela LDB/1996, porém, se mostra com poucos avanços palpáveis, visto que, em geral “as legislações têm funcionado como mecanismos reguladores” (MENDOÇA, 2001, p. 87). Um exemplo é o próprio PNE - 2014/2024. Nas palavras de Militão (2017, p. 64), o Plano apresentou avanços ao definir a Meta 19 da gestão democrática, “porém mantém ranços antigos, como não estender a gestão democrática para as escolas privadas e para o Ensino Superior e deixar formulações específicas sobre o tema a cargo dos sistemas de ensino”. Ou seja, o Plano nacional apresenta problemas educacionais que não foram superados por legislações anteriores.

Nesse caminho, é preciso deixar claro que, “ainda que represente um avanço, a simples presença de um texto legal de quaisquer medidas democratizados não implica a sua execução” (ADRIÃO; CAMARGO, 2007, p. 64). Todavia, a efetivação da participação plena de todos os envolvidos na gestão democrática é indispensável para o fortalecimento de uma sociedade mais justa e igualitária para todos.

Observou-se, com essa pesquisa, que a conquista de legislações que regulamentam a gestão democrática é de fato instrumento importante para efetivação e manutenção da democracia. Porém, somente imperativos legais não são suficientes para a realização (ARANDA, 2014).

Nesse sentido, o estudo apontou discussões a fim de promover a consciência dos indivíduos de que, somente pela participação plena da sociedade nos processos de decisões coletivas, haverá mudanças significativas. Aranda (2014, p. 277) referenda esta afirmação ao inferir que é “por meio da participação que homens se organizam em instituições sociais, nas formas de governo, família [...] são constituídas num movimento”.

Portanto, é preciso criar mecanismos para consolidar ambientes participativos que promovam a “emancipação dos envolvidos” e a “transformação das relações” no interior da escola (PARO, 2005).

Dourado (2001) exemplifica alguns mecanismos para consolidação da gestão democrática: ouvir todas as opiniões, estar solícito às solicitações da comunidade, ouvir com atenção, delegar responsabilidades ao máximo possível de pessoas, mostrar a responsabilidade e a importância do papel de cada uma para o bom andamento do processo, garantir a palavra a todos, respeitar as decisões tomadas em grupo, criar ambientes físicos confortáveis, tornar a escola num espaço de sociabilidade, valorizar o trabalho participativo, destacar a importância da integração entre as pessoas, submeter o trabalho desenvolvido na escola às avaliações da comunidade e do conselho escolar, valorizar a presença de cada um, desenvolver projetos educativos voltados para a comunidade, ressaltar a importância da comunidade na identidade da escola e tornar o espaço escolar disponível para a comunidade.

Neste contexto, concorda-se com Dourado (2001, p. 79), que diz que a “gestão democrática é um processo de aprendizado e luta política, [...] e vislumbra a possibilidade de criação de canais de efetiva participação”. Em relação à participação, o estudo sinalizou o que pensa Paro (1998), que entende que participação é partilha de poder.

O PME/Dourados/MS/2015-2025 foi aprovado na data de 23 de junho de 2015, pela Câmara Municipal de Dourados-MS, através da Lei nº 3.904, que dispõe sobre Plano Municipal de Educação do Município. A aprovação do Plano Municipal atende ao prescrito no artigo 214, da Constituição Federal, e, também, no artigo 9º do PNE – 2014/2024, que indica que os entes federados teriam o prazo de 2 anos, a contar de sua publicação, para aprovar leis específicas, regulamentando a gestão democrática (BRASIL, 2014).

De acordo com o Ministério da Educação (MEC), a participação da comunidade civil organizada na elaboração dos Planos Municipais de Educação deve ser ativa, pois, o Plano Municipal terá a responsabilidade de traduzir e conciliar os desejos, as necessidades e as capacidades educacionais do município para a oferta da educação básica (em todas as suas etapas e modalidades) e também de ensino superior. Precisa levar em consideração a trajetória histórica, as características socioculturais e ambientais, a vocação e a perspectiva de futuro do município (BRASIL, 2014).

Compreende-se, portanto, que o PME/Dourados/MS/2015-2025 configura-se como o planejamento educacional do município. Nesta direção, este estudo procurou relacionar planejamento com mudança social. Ou seja, promoção de uma educação transformadora, na medida em que a educação, assumindo a dimensão política de instrumento de participação social, poderia mudar mentalidades e comportamentos, na direção de um projeto educativo fundamentado na participação popular e na democracia social, com função distribuidora e integradora da sociedade (FREIRE, 2017).

Assim, a elaboração do Plano Municipal, conforme dados informados no próprio documento, teve início no final do ano de 2013: “a Secretaria Municipal de Educação desde o final do ano de 2013, vem trabalhando sob a orientação do Ministério da Educação (MEC) na elaboração do Plano Municipal de Educação” (DOURADOS-MS, 2015).

Aranda, Perboni e Rodrigues (2018) afirmam que a primeira versão do PME/Dourados/MS/2015-2025 foi apresentada à sociedade civil no dia 25 de agosto de 2014, na Câmara Municipal de Dourados. A partir de então, desencadearam por 18 meses as discussões e construção do documento. Ao final dos processos de discussões, os mesmos autores afirmam que, ficou “constatado que 71 das 376 estratégias elaboradas pelos profissionais da Educação e entidades da sociedade foram retiradas do documento sem nenhum aviso prévio” (ARANDA; PERBONI; RODRIGUES, 2018, p. 425).

A retirada de 71 estratégias elaboradas democraticamente pelos envolvidos no processo de implantação do PME/Dourados/MS/2015-2025 mostra claramente o que este estudo apontou anteriormente: a luta pela hegemonia. Nesta direção, Lima (2018, p. 24), aponta que “empresarialização das escolas ou do seu modo de gestão, assente na hegemonia do novo capitalismo e na sua rejeição de todas as concepções de educação como realidades extra econômicas, para além da formação de capital humano”. Com a retirada das estratégias mencionadas o PME/Dourados/MS/2015-2025, é aprovado com 20 metas e 254 estratégias para a educação municipal dos próximos anos (até 2025).

Na continuidade, o estudo fez um análise da Meta 19 do PME/Dourados/MS/2015-2025, que cita que a efetivação da gestão democrática está “[...] **associada a critérios técnicos de mérito** e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar [...]” (DOURADOS-MS, 2015, grifo meu).

No que se refere à aprovação de legislação específica para disciplinar a gestão democrática no município de Dourados-MS, foi possível perceber que o município aprovou o Decreto nº 363, de 05 de junho de 2017, que dispõe sobre a nomeação da Comissão Municipal de Monitoramento e Avaliação do Plano Municipal de Educação de Dourados – CMMA-PME e Equipe Técnica e dá outras providências, e também o Decreto nº 551, de 12 de setembro de 2017, que dispõe sobre a criação do Fórum Municipal de Educação (FME).

No que se refere à legislação municipal que disciplina a eleição de diretor e diretor adjunto, esta é regulamentada pela Lei nº 2.491, de 22 de maio de 2002, que é anterior a aprovação do Plano Municipal. Logo, pôde-se perceber que a legislação municipal citada trata especificamente da forma de acesso ao cargo de diretor, que atualmente se dá por modelo misto, mérito e consulta pública (eleição direta).

Nesta ótica, por realizar o modelo misto, o primeiro Relatório Preliminar de Avaliação do Plano Municipal de Educação (2016 – 2017) aponta que o município de Dourados-MS cumpre 100% a Meta 19, no tocante ao indicador 19.1, a saber: “Percentual de diretores de escolas públicas que foram escolhidos para a ocupação do cargo por meio de critérios técnicos de mérito e desempenho e de consulta pública à comunidade escolar” (DOURADOS-MS, 2018c).

Os apontamentos realizados ao logo deste estudo deixam claro que remeter a gestão democrática somente ao processo de eleição de diretor é minimizar o processo democrático.

Em relação à Meta 19, Freitas (2007, p. 514) infere que, embora represente inegavelmente um avanço, “essa tônica tem concorrido para disseminar uma concepção estreita de gestão democrática nos sistemas e instituições de ensino estaduais e municipais, na medida em que deixa de acentuar outros importantes elementos dessa prática”.

Por fim, compreendeu-se que somente a realização do processo eleitoral para escolha dos diretores e diretores adjuntos, por si só, não garante a gestão democrática. Porém, evidencia-se a importância de um diretor de escola ser eleito pela comunidade, tendo em vista o argumento de que esta é a forma mais democrática, quando consideradas as outras possibilidades de provimento para o cargo que tendem para o prevalecimento de critérios político-clientelistas (PARO, 1998).

Nesta direção, este estudo proporcionou compreender ainda que condicionar a gestão democrática a critérios técnicos de mérito é algo errôneo e não democrático, pois, materializa conceitos de meritocracia. Tais critérios de mérito estão fortemente ligados ao mercado, aonde a política de responsabilização *accountability* vem ganhando espaço no campo educacional (BROOKE; CUNHA, 2001).

Por fim, o estudo da Meta 19 proporcionou entender que a mesma se apresenta de modo geral engessada e a mercê da cultura da meritocracia. Apresenta critérios que não favorecem a formação de sujeitos críticos e autônomos, mas procura valorizar a cultura da eficácia e eficiência. E essa cultura é do mercado “que se guia, nas atuais circunstâncias, pelos mecanismos das chamadas ‘pedagogia das competências’ e ‘qualidade total’” (SAVIANI, 2007, p. 1253).

Este estudo procurou assentar-se na concepção de qualidade social que faz oposição à qualidade total, pois, é direcionada por uma postura de sujeitos educacionais críticos e comprometidos com uma educação de qualidade social, a qualidade que prima pelo ser humano em detrimento da qualidade total, esta última concebe o ser humano como mercadoria, já que a qualidade social é justa e igualitária (ARANDA; LIMA F., 2014).

Respondendo as questões que problematizaram esta pesquisa para a elaboração desta dissertação de mestrado, as constatações aqui evidenciadas demonstram que, após a aprovação do PME/Dourados/MS/2015-2025, o município aprovou legislação que apenas regulamenta a eleição para diretores e diretores adjuntos da REME. Além de não aprovar legislação específica, a grande maioria dos participantes da pesquisa aponta que não visualizam mudanças substanciais no intuito de promover a gestão democrática. E, segundo a pesquisa, há materialização de mecanismos que tenham o intuito de promover a gestão democrática, mas ainda apontam retrocessos. Por fim, o estudo da Meta 19 proporcionou entender que a mesma se apresenta de modo geral engessada ao mesclar o conceito de democracia com o de meritocracia, pois, este último apresenta critérios que não favorecem a formação de sujeitos críticos e autônomos, pelo contrário, procuram valorizar a cultura da eficácia e da eficiência, ou seja, não cumpre integralmente a Meta 19. Evidenciou-se, ainda, que os desafios para gestão democrática da educação perpassam pelo descontínuissimos de políticas educacionais, carência de formação continuada para os trabalhadores em educação, a atuação dos órgãos colegiados e, de modo geral, a participação de todos os sujeitos na escola. Portanto, espera-se que através do PME/Dourados/MS/2015-2025, que figura como principal política educacional do município, os gestores municipais consigam minimizar ou superar tais problemas, visando à manutenção de uma qualidade social da educação.

Em suma, tem-se claro que a pesquisa em foco não teve a intenção de responder questões e encerrar o debate sobre o tema, mas sim levantar outras discussões pertinentes em torno do emblemático conceito de gestão democrática, através da Meta 19 do PME/Dourados/MS/2015-2025, e indicar provocações e indagações para futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, Theresa; CAMARGO, Rubens Barbosa de. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, Romualdo Portela de; THERESA, Adrião (Orgs.). **Gestão, financiamento e direito à educação**. Análise da Constituição Federal e da LDB. 3ª ed. São Paulo/SP: Xamã, 2007, p. 63-82.

AGUIAR, Márcia Angela da Silva. Avaliação do Plano Nacional de Educação 2001-2009: questões para reflexão. **Edu. Soc.**, v. 31, nº 112, jul./set., 2010. p. 707-727. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v31n112/04.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2018.

ALGEBAILLE, Eveline Bertino. Democracia e construção do público no pensamento educacional brasileiro. **Revista Brasileira de Educação**, nº 20, mai./aug., p. 143-144, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782002000200012>. Acesso em: 28 jul. 2018.

ALVES, Andréia Vicência Vitor. **Fortalecimento de conselhos escolares**: propostas e práticas em municípios sul-mato-grossenses. 151f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2010.

AMARAL, Nelson Cardoso do. **PEC 241**: a “morte” do PNE (2014-2024) e o poder de diminuição dos recursos educacionais. Sindicato dos Docentes das Universidades Federais de Goiás – Adufg: Goiânia/GO, 2016. Disponível em: <<http://www.adufg.org.br/artigos/pec-241-a-morte-do-pne-2014-2024-e-o-poder-de-diminuicao-dos-recursos-educacionais/>>. Acesso em: 26 nov. 2018.

ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, Emir. (Org.). **Pós-neoliberalismo**: as políticas sociais e o estado democrático. São Paulo: Paz e Terra, 1995. AQUINO, Líbia Maria Serpa. **Formulação do plano nacional de educação 2014-2024**: a gestão democrática da escola na política pública. 252f. Tese. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2015.

ARANDA, Maria Alice de Miranda. **A Constituinte Escolar da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul (1999 a 2001)**: uma proposta de gestão democrática. 184 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2004.

ARANDA, Maria Alice de Miranda. A Participação como Princípio da Gestão Democrática: o debate pós ditadura militar. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, nº 56, p. 266-279, mai., 2014.

ARANDA, Maria Alice de Miranda. A 'restrita' cidadania ampliada presente nas ações da política social. **Crítica Educativa (Sorocaba/SP)**, Sorocaba, v. 1, n. 1, p.41-55, jan./jun. 2015. Trimestral. Disponível em: <<http://www.criticaeducativa.ufscar.br/index.php/criticaeducativa/article/view/23/170>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

ARANDA, Maria Alice de Miranda. O Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma abordagem teórica. In: FREITAS, Dirce Nei Teixeira de; FEDATTO, Nilce Aparecida da Silva Freitas (Orgs.). **Educação Básica: discursos e práticas político-normativas e interpretativas**. Dourados/MS: Editora da UFGD, 2008, p. 177-193.

ARANDA, Maria Alice de Miranda. **O significado do princípio da participação na política educacional brasileira nos anos iniciais do século XXI: o declarado no PPA “Brasil de Todos (2004-2007)”**. 234f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande/MS, 2009.

ARANDA, Maria Alice de Miranda; LIMA, Franciele Ribeiro. O Plano Nacional de Educação e a Busca pela Qualidade Socialmente Referenciada. **Educação e Políticas em Debate**, v. 3, n. 2, p. 291-313, ago./dez., 2014.

ARANDA, Maria Alice de Miranda; MATIAS, Wander Luís. A introdução do projeto político pedagógico na política educacional brasileira. In: LIMA, Antônio Bosco; SILVA, Mariana Batista. (Orgs.). **Gestão Escolar democrática: teorias e práticas**. Uberlândia: Navegando, UFU/ PROEXC, 2017. p. 71-94.

ARAÚJO, Luiz. Novo PNE e a revisão do FUNDEB. In: Militão, Andréia Nunes; Perboni, Fabio (Orgs.). **Plano Nacional de Educação: diversos olhares**. Curitiba, PR: Editora CRV, 2017, p. 17-34.

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. Democracia, Democratização e Conselhos. In: Lima; Antônio Bosco de (Org.). **CMEs no Brasil: Qualidade Social e Política da Educação**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2017, p. 35-45.

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. **A educação como política pública**. Campinas-SP: Autores Associados, 1997.

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. Reflexões sobre políticas públicas e o PNE. **Retratos da Escola**. Brasília, v. 4, nº 6, jan./jun., 2010. Disponível em:
<<http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/63>>. Acesso em: 08 jun., 2018.

BARCELOS, Fabiany dos Santos. **A participação dos conselhos municipais de educação na elaboração dos planos municipais de educação no estado do MS**. 121f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2017.

BASTOS, João Baptista. Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas. In: **Gestão democrática**. Rio de Janeiro/RJ: DP&A: SEPE, 2005, p. 07 -30.

BERNADO, Elisangela da Silva; BORDE, Amanda Moreira. PNE 2014-2024: uma reflexão sobre a meta 19 e os desafios da gestão democrática. **Revista Educação e Cultura Contemporânea**, v 13, nº 33, p. 253-273, 2016. Disponível em:
<<http://periodicos.estacio.br/index.php/reeduc/article/viewFile/2423/1291>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

BONAMINO, Alicia; SOUSA, Sandra Zákia. Três gerações de avaliação da educação básica no Brasil: interfaces com o currículo da/na escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 2, abr./jun., 2012. Disponível em:

<http://www.vdl.ufc.br/solar/aula_link/lquim/A_a_H/estrutura_pol_gest_educacional/aula_01/imagens/06/Publico_Privado_Na_Educacao_Brasileira_2.pdf>. Acesso em: 29 nov.2017.

BONETI, Lindomar Wessler. As políticas Educacionais, a gestão da escola e a exclusão social. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006. p. 213 - 241.

BORDENAVE, Juan Diaz. **O que é participação**. São Paulo, Brasiliense 1994. Disponível em:

<https://books.google.com.br/books/about/O_que_%C3%A9_participa%C3%A7%C3%A3o.html?id=>>. Acesso em: 29 nov. 2018.

BORDIGNON, Genuino; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da Educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Marcia Angela da S. (Orgs.).

Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos. 5. ed. São Paulo. SP. Cortez, 2011, p. 147 -176.

BORGES, Guilherme Sousa; RAIMANN, Ari. Função Mobilizadora dos CMEs e participação política da sociedade. In: LIMA, Antônio Bosco de (Org.). **CMEs no Brasil: Qualidade Social e Política da Educação**. Campinas, SP, Editora Alínea, 2017, p. 121-138.

BORON, Atilio A. Os “novos leviatãs” e a polis democrática: neoliberalismo, decomposição estatal e decadência da democracia na América Latina. In: SADER, Emir; GENTILI, Pablo. **Pós-neoliberalismo II: que estado para que democracia?** Petrópolis/RJ: Vozes, 1999.

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

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 12 jun. 2017.

BRASIL. **Decreto nº 6.094, de 24 de maio de 2007**. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. 2007. Disponível em:

<<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2007/decreto-6094-24-maio-2007-553445-norma-pe.html>>. Acesso em: 12 jan. 2019.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010). **Cidades**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/dourados/panorama>>. Acesso em 20 jan. 2019.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Relatório do 2º ciclo de monitoramento das metas do PNE**. Brasília, DF: Inep, 2018. Disponível em:

<http://portal.inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset_publisher/6JYIsGMAMkW1/document/id/1476034>. Acesso em: 08 jan. 2019.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Relatório do 1º ciclo de monitoramento das metas do PNE: biênio 2014/2016**. Brasília/DF: Inep,

2016. Disponível em: < http://portal.inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset_publisher/6JYIsGMAMkW1/document/id/626732 >. Acesso em: 08 jan. 2019.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Plano Nacional de Educação PNE 2014-2024: Linha de Base**. 2015. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/documents/186968/485745/Plano+Nacional+de+Educa%C3%A7%C3%A3o+PNE+2014-2024++Linha+de+Base/c2dd0faa-7227-40ee-a520-12c6fc77700f?version=1.1>>. Acesso em: 29 dez. 2017.

BRASIL. **Lei 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE, e dá outras providências. Brasília/DF: Câmara dos Deputados, 2014. Disponível em:<<http://www.observatoriodopne.org.br/uploads/reference/file/439/documentoreferencia.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2017.

BRASIL. **Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e das outras providências. Diário Oficial da União: Brasília/DF, 10 jan. 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm>. Acesso em: 12 jun. 2017.

BRASIL. **Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017**. Institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113415.htm>. Acesso em: 29 dez. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília/DF, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 12 jun. 2017.

BRASIL. **Plano decenal de educação para todos**. Brasília: MEC, 1993. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

CARNOY, Martin. **Estado e teoria política**. 2ª ed. Campinas: Papyrus, 1988.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Planejamento educacional. In: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.M.C.; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. **Administração gerencial: a nova configuração da gestão da educação na América Latina**. RBPAAE, São Paulo, v. 24, nº 03, set./dez., 2008. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19265/11188>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

CASTRO, Leonardo Rodrigues de; VASCONCELOS, Fábio. Gestão participativa e democrática como aposta de qualidade na educação da escola pública. **Evidências**, Araxá, vol. 8, nº 8, p. 15-40, 2012. Disponível em: <<http://www.uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/article/view/2/13>>. Acesso em: 19 dez. 2017.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et. al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008 (Coleção Sociologia).

CERQUEIRA, Jackson Bomfim Almeida. Uma visão do neoliberalismo: surgimento, atuação e perspectivas. **Sitientibus**, Feira de Santana, n. 39, p.169-189, jul./dez. 2008. Disponível em:

<http://www2.uefs.br/sitientibus/pdf/39/1.7_uma_visao_do_neoliberalismo.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994, p. 67-76.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da Educação: Exigências e desafios. **RBPAAE**, Campinas, vol. 18 n° 02, jul./dez., 2012. Disponível em: <<file:///C:/Users/Nilson%20Francisco/Downloads/25486-97002-1-PB.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

CURY, Carlos Roberto Jamil. O Plano Nacional de Educação: duas formulações. **Cadernos de pesquisa**, Minas Gerais, n° 104, p. 162-180, 1998. Disponível em: <<http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/cp/article/view/724/738>>. Acesso em: 17 nov. 2018.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Os Conselhos de Educação e a gestão dos Sistemas. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006, p.43-60.

DEMerval, Saviani. Política educacional brasileira: limites e perspectivas. **Revista da Educação PUC**, Campinas, n° 24, jun., 2008. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/25486>>. Acesso em: 29 dez.2017.

DOURADOS. **Decreto n. 866**, de 13 de março de 2018. Dispõe sobre a centralização do serviço de alimentação escolar. 2018a. Disponível em: <<http://do.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2018/03/19-03-2018.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2018.

DOURADOS. **Lei n° 2.154, de 25 de setembro de 1997**. Institui o Sistema Oficial de Ensino do Município de Dourados - MS, e dá outras providências. 1997a. Disponível em: <<http://www.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2014/09/Lei-n%C2%BA-2154-Institui-o-Sistema-Oficial-de-Ensino-do-Munic%C3%ADpio-de-Dourados-MS.pdf>>. Acesso em: 09 jan. 2019.

DOURADOS. **Lei n° 2.156, de 20 de outubro de 1997** Cria o Conselho Municipal de Educação de Dourados, e dá outras providências. 1997b. Disponível em: <<http://www.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2014/09/Lei-n%C2%BA-2156-Cria-o-Conselho-Municipal-de-Educa%C3%A7%C3%A3o-de-Dourados.pdf>>. Acesso em: 09 fev. 2019.

DOURADOS. **Lei n° 2.491, de 22 de maio de 2002**. Estabelece normas para a realização de Eleição para Diretores e Diretores-Adjuntos das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino do município de Dourados – MS. 2002. Disponível em: <<http://www.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2014/09/Lei-n%C2%BA-2491-ELEI%C3%87%C3%95ES-DIRETORES-ESCOLAS-MUNICIPAIS-atualizada.pdf>>. Acesso em: 09 jan. 2019.

DOURADOS. **LEI N° 3.816, DE 21 DE JULHO DE 2014**. Altera dispositivo da lei ° 2.491 de maio de 2002 que estabelece normas para a realização de eleição para diretores e diretores adjuntos das unidades escolares da rede municipal de ensino de Dourados-MS. 2014b.

Disponível em: <<http://do.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2014/08/05-08-2014.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

DOURADOS. Lei nº 3.904, de 15 de junho de 2015. Aprova o Plano Municipal de Educação – PME e dá outras providências. 2015a. Disponível em: <<http://www.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2015/11/PME-Dourados-2015-Vers%C3%A3o-Final-1.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2017.

DOURADOS. Lei nº 4.187 de 28 de junho de 2018. Altera dispositivo da lei ° 2.491 de maio de 2002 que estabelece normas para a realização de eleição para diretores e diretores adjuntos das unidades escolares da rede municipal de ensino de Dourados-MS”. 2018b. Disponível em: <<http://do.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2018/07/23-07-2018.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2017.

DOURADOS. Lei nº 4250, de 03 de abril de 2019. Altera dispositivo da lei ° 2.491 de maio de 2002 que estabelece normas para a realização de eleição para diretores e diretores adjuntos das unidades escolares da rede municipal de ensino de Dourados-MS”. 2019. Disponível em: <<http://do.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2014/08/05-08-2014.pdf>>. Acesso em: marc. 2019.

DOURADOS. Relatório Preliminar de Avaliação do Plano Municipal de Educação 2016 – 2017. 2018c. Disponível em: <<http://www.douradosnews.com.br/dourados/em-audiencia-publica-prefeitura-de-dourados-apresenta-relatorio/1080642/>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

DOURADOS. Resolução SEMED nº 70 de 27/11/2015. Dispõe sobre a Organização Curricular e o Regime Escolar da Educação Básica na Rede Municipal de Educação, no âmbito do município de Dourados, estado de Mato Grosso do Sul, e dá outras providências. 2015c. Disponível em: <<http://do.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2015/12/17-12-2015.pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

DOURADOS. Resolução SEMED-45/2015. Dispõe sobre as Eleições para diretor/a, diretor/a adjunto/a e Conselhos Escolares da Rede Municipal de ensino, e dá outras providências. 2015b. Disponível em: <<http://do.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2015/09/15-09-2015.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2019.

DOURADOS. RESOLUÇÃO/SEMED nº 21/2014, Constitui a comissão para Elaboração e Criação do Plano Municipal de Educação - PME do Município de Dourados-MS. 2014a. Disponível em: <<http://do.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2014/04/24-04-2014.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2018.

DUARTE, Clarice Seixas. Direito público subjetivo e políticas educacionais. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 18 nº 02, jun., 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392004000200012>. Acesso em: 12 dez. 2017.

DUARTE, Natalia de Souza. O impacto da pobreza no Ideb: um estudo multinível. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 94, n. 237, p. 343-363, maio/ago., 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbeped/v94n237/a02v94n237.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

DUBET, François. O que é uma escola justa? **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v.34, n.123, pp. 53955, set./dez., 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v34n123/a02v34123.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2018.

FERNANDES, Maria Dilnéia Espíndola. **Plano de desenvolvimento da escola (PDE):** evidências da implantação em escolas municipais. 2004. Disponível em: <<http://27reuniao.anped.org.br/gt05/t0511.pdf>>. Acesso em: 04ago.2017.

FERREIRA, Eliza Bartozzi; FONSECA Marília. O planejamento das políticas educativas no Brasil e seus desafios atuais. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 29, n. 1, 69-96, jan./jun. 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/2175-795X.2011v29n1p69/19410>>. Acesso em: 08 set. 2018.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Repensando e resinificando a gestão democrática da educação na cultura globalizada. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1227-1249, set./dez., 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v25n89/22619.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra. 1996.

FREITAS, Dirce Nei Teixeira de. Avaliação e gestão democrática na regulação da educação básica brasileira: uma relação a avaliar. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 28, n. 99, p. 501-521, maio/ago. 2007. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 13 mar. 2019

FREITAS, Dirce Nei Teixeira de; FERNANDES, Maria Dilnéia Espíndola. **Gestão local e efetivação do direito à educação**. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v19n72/a06v19n72.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2017.

GADOTTI, M. Gestão democrática com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional. In: **Brasil Ministério da Educação**. Coletânea de textos – Conae/2014. Brasília/DF: MEC, 2014. Disponível em: <<http://conae2014.mec.gov.br/images/doc/Sistematizacao/Impressos/ColetaneadeTextos.pdf>> Acesso em: 24 maio 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, J. Plano Nacional de Educação. In: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L.M.F. **DICIONÁRIO: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. Disponível em: <<http://www.gestrado.net.br/index.php?pg=dicionario-verbetes&id=321>>. Acesso em: 15 dez. 2018.

GOMES, Ana Valeska Amaral. **Gestão democrática no Plano Nacional de educação**. 2015. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/17764925-Gestao-democratica-no-plano-nacional-de-educacao.html>>. Acesso em: 05 ago. 2018.

GRAMSCI, Antonio. **Antonio Gramsci**. (Trad.) Paolo Nosella. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana, 2010.

GRAMSCI, Antonio. **Maquiavel, a Política e o Estado Moderno**. 5. ed. Tradução de Luiz Mário Gazzaneo. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1984.

GRAMSCI. **Os intelectuais e a organização da cultura**. (Trad.) Carlos Nelson Coutinho. 4. ed. Rio de Janeiro-RJ: Civilização Brasileira, 1982.

GUIMARÃES, Aline Amorim Melgaço. **Democracia possível: espaços institucionais, participação social e cultural política**. Campinas/SP. Alínea, 2008.

HOFLING, Eloisa de Mattos. Estado e Políticas (Públicas) sociais. **Caderno cedes**, ano XXI, n. 55, nov., p. 30-41, 2001. Disponível em: <<http://scielo.br/pdf/ccedes/v21n55/5539>>. Acesso em: 15 dez. 2001.

HUME, David. **Investigação acerca do entendimento humano**. (Trad.) Anoar Aiex. São Paulo/SP: Nova Cultura Ltda., 1999. (Coleção Os pensadores).

KRAWCZYK, Rut Nora. A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 20, n.º. 67, ago. 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v20n67/v20n67a04.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2018.

KRAWCZYK, Rut Nora. Em busca de uma nova governabilidade na Educação. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade; ROSAR, Maria de Fátima Felix (Org.). **Política e Gestão da Educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

KRAWCZYK. Rut Nora. Política de Regulação e mercantilização da Educação: socialização para uma nova cidadania? **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 26, n. 92, p. 799-819, out. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v26n92/v26n92a05.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2018.

LIMA, Antônio Bosco de. Conselhos Municipais de Educação no Brasil e a Construção da concepção de qualidade. In:_____. **CMEs no Brasil: Qualidade Social e Política da Educação**. Campinas/SP: Editora alínea, 2017, p. 47-66.

LIMA, Antônio Bosco de; MARQUES, Mara Rúbia Alves; SILVA, Sarita Medina. Reforma e qualidade da educação. **HISTEDBR On-line**, Campinas, n.º. especial, p.181-197, mai., 2009. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8639534>>. Acesso em: 11 dez. 2017.

LIMA, Claudia Maria de. **A Gestão democrática nos processos de construção e aprovação do PNE (2014-2024): os debates e embates no estado e na sociedade civil**. 130 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

LIMA, Licínio Carlos. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. São Paulo: Cortez, 2001.

LIMA, Licínio Carlos. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? **Educar em Revista**, Curitiba, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr. 2018. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/57479>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

LIMA, Paulo Gomes. O PPP como instrumento do exercício participativo e democrático. In: Lima; Antônio Bosco de (Org.). **PPP- Participação gestão e qualidade da educação**. Uberlândia/MG. Assis Editora, 2015a, p. 93 - 113.

LIMA, Paulo Gomes. O PPP: Relacionamento entre poderes. In: LIMA; Antônio Bosco de (Org.). **PPP- Participação gestão e qualidade da educação**. Uberlândia/MG. Assis Editora, 2015b, p. 93 - 113.

LIMA, Paulo Gomes; ARANDA, Maria Alice de Miranda; LIMA, Antônio Bosco. Participação e políticas educacionais e o plano da efetividade, a possibilidade e a necessidade de gestão democrática. **Revista Ensaio**, Belo Horizonte, v. 14, n. 01, p. 51-64, jan./abr., 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epec/v14n1/1983-2117-epec-14-01-00051.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

LIMA, Antônio Bosco de. Gestão Democrática e projeto Político Pedagógico. In: _____. **PPP - Participação gestão e qualidade da educação**. Uberlândia/MG: Assis Editora, 2015a, p. 9 - 12.

MARCATO, Célio Tiago. **Gestão democrática da escola pública: a participação como Princípio da democracia**. 97f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2017.

MARQUES, Luciana Rosa; ANDRADE, Edson Francisco de; AZEVEDO, Janete Maria Lins de. **Pesquisa em política educacional e discurso: sugestões analíticas**. 2017. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/72834/41185>>. Acesso em: 28 dez. 2017.

MARX, Karl. **O Capital**. São Paulo: Abril Cultural, 1974. Livro 1, 3v.

MATIAS, Wander Luís; RAIMANN, Elizabeth Gottschalg. Participar: Fazer saber ou fazer parte? In: LIMA; Antônio Bosco de (Org.). **PPP- Participação gestão e qualidade da educação**. Uberlândia/MG: Assis Editora, 2015, p. 75-92.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei N° 4.621, de 22 de dezembro de 2014**. Aprova o Plano Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul, e dá outras providências. 2014. Disponível em: <<http://www.sed.ms.gov.br/wp-content/uploads/sites/67/2015/05/Plano-Estadual-de-Educa%C3%A7%C3%A3o-MS.pdf>>. Acesso em: 09 jan. 2019.

MATO GROSSO DO SUL. **Resolução/SED n° 2.973, de 23 de julho de 2015**. Dispõe sobre o processo eletivo para o exercício das funções de dirigentes escolares da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul e dá outras providências. Disponível em: <<http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/sed/legased.nsf/e3258672435f390e04257134005057a1/b4708be7336df85b04257e970069718f>>. Acesso em: 09 jan. 2019.

MELO, Maria Teresa Leitão de. Gestão Educacional: Os desafios do cotidiano. In: Ferreira, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (Orgs). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2006. p. 241 - 280.

MILITÃO, Andréia Nunes. Gestão democrática: novas determinações, velhos dilemas. In: MILITÃO, Andréia Nunes; PERBONI, Fabio (Orgs.). **Plano Nacional de Educação: diversos olhares**. Curitiba/PR: Editora CRV, 2017, p. 149-166.

MILITÃO, Andréia Nunes. LEITE, Yoshie Ussami Ferrari. **A gestão democrática:** Elemento articulador para o desenvolvimento profissional docente para a melhoria da escola público. 2012. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpaee/article/view/72834/41185>>. Acesso em: 18 jan. 2019.

MONASTA, Atílio. **Antonio Gramsci**. 2010. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me4660.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2017.

NETO, Ricardo Borges Gama. Minimalismo schumpeteriano, teoria econômica da democracia e escolha racional. **Rev. Sociol. Polít.**, Curitiba, vol.19, n.38, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782011000100003>. Acesso em: 28 jul. 2018.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Das políticas de governo à política de estado: reflexões sobre a atual agenda educacional brasileira. **Educ. Soc.**, v. 32, nº 115, abr.- jun., 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v32n115/v32n115a05.pdf>>. Acesso em: 14 mai. 2019.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Alexandre William Barbosa; CLEMENTINO, Ana Maria. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as). 2017. Disponível em: <<file:///C:/Users/Direcao/Downloads/79303-329328-1-SM.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2017.

OLIVEIRA, Helena, Herrann de Oliveira. **Rumos da democratização brasileira: a consolidação de um modelo majoritário de democracia?** 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsocp/n15/a02n15.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2018.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernando. **Gestão escolar democrática:** definições, princípios e mecanismos de implementação. 2016. Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2017.

OLIVEIRA, Jucirley Cardoso de Jesus. A política Nacional de Avaliação Externa em Larga escala da educação pública e o plano Nacional de Educação (2014 – 2024): implicações para o contexto escolar. In: MILITÃO, Andréia Nunes; PERBONI, Fabio (Orgs.). **Plano Nacional de Educação: diversos olhares**. Curitiba/PR: Editora CRV, 2017, p. 207-227.

OLIVEIRA, Marli dos Santos de. **Do plano nacional aos planos municipais de educação:** estudo do município de Naviraí-MS. 166f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal da Grande, Dourados, 2017.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ARAÚJO, Gilda Cardoso de. **Qualidade do ensino:** uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n28/a02n28.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2017.

PALUMBO, Dennis James. A abordagem de política pública para o desenvolvimento político na América. In: SOUZA, Eda Coutinho Barbosa Machado de (Org.). **A avaliação e a formulação de políticas públicas em educação:** leituras complementares. Brasília: MEC/UnB, 1994, p. 35-62.

PARO, Vitor Henrique. **A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública.** 1998. Disponível em: <http://www.gestoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2010/a_gestao_da_educacao_vitor_Paro.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2017.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de Diretores: a escola pública experimenta a democracia.** São Paulo: Xamã, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 3ª ed. São Paulo: Ática, 2005.

PAULA, Mauro Lima de. Estado, globalização e políticas públicas de educação: um estudo das políticas educacionais de São Paulo a partir da década de 1990. 2016. **Laplage em Revista**, Sorocaba, vol.2, n.1, jan.-abr., p. 127-137, 2016. Disponível em: <<http://www.laplageemrevista.ufscar.br/index.php/lpg/article/view/124>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

PENNA, Marieta de Oliveira Gouvêa; BELLO, Isabel Melero. **Gestão e participação: um estudo sobre os modos de organização do trabalho pedagógico em duas escolas públicas paulistas.** Disponível em: <<http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/1061/400>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

PEREIRA, Potyra Amazoneida Pereira. Política Social do segundo Pós-guerra: Ascensão e declínio. **Serviço Social e Saúde**, v. 09, nº 02, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/sss/article/view/8634888/2787>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

PERONI, Vera Maria Vidal. **Redefinições no papel do Estado: parcerias públicas privadas e a democratização da educação.** Arquivos Analíticos de Políticas Educativas, 21(47), 2013. Disponível em: <<file:///C:/Users/Direcao/Downloads/1166-4125-1-PB.pdf>>. Acesso em: 18 dez. 2017.

PIANA, Maria Cristina. **As políticas educacionais: dos princípios de organização à proposta da democratização** [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 233 p. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/vwc8g/pdf/piana-9788579830389-03.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

POLI, Luzenir; LAGARES, Rosilene. Dilemas da gestão democrática da educação frente ao contexto da Nova Gestão Pública. **Revista RBPAE**, v. 33, nº 03, set./dez. 2017. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/76080/46226>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

RAIMANN, Ari. PPP: A gestão e a qualidade da educação. IN: LIMA, Antonio Bosco de. (Org.) **PPP - Participação gestão e qualidade da educação.** Uberlândia/MG. Assis Editora, 2015, p. 49 - 62.

RICHARDSON, Roberto Jarry et.al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3 eds., 14. reimpr. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZEK, Cibele Saliba. Sociedade civil e espaços públicos no Brasil: um balanço necessário. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 18, n. 51. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v18n51/15991.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2018.

RODRIGUES, Evely Solaine de Souza. **Política de formação continuada para diretores escolares: a relação entre as necessidades formativas e a oferta no Estado de Mato Grosso do Sul**. 140f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2018.

SANFELICE, José Luís da. democratização da sociedade e da escola. In: LIMA, Antonio Bosco de; SILVA, Mariana Batista (Orgs.). **Gestão escolar democrática: terias e práticas**. Uberlândia/MG: Navegando, 2017, p. 31 - 48.

SARTORI, Giovanni. **A teoria da democracia revisitada: o debate contemporâneo**. São Paulo: Editora Ática, 1994.

SAVIANI, Demerval. Política Educacional Brasileira: limites e perspectivas. **Revista de Educação PUC**, Campinas, n. 24, jun., 2008. Disponível em: <<http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/reeducacao/article/view/108/96>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

SAVIANI, Demerval. **Escola e Democracia**. Campinas: Mercado de Letras, 1994, p. 104.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **A Metodologia do Trabalho Científico**. 23 eds. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Ana Lucia Calbaiser da; FARIAS, Jaime, ROTHEN, José Carlos. O discurso da gestão democrática na revista brasileira de política e administração da educação (1995 -2004). **RBPAAE**, v. 31, nº 03, set./dez., p. 681- 696, 2017. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/60145/37036>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

SITO, Jorge Antônio da Silva. **Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação: uma análise crítica**. 2017. Disponível em: <<http://www.alegrete.rs.gov.br/site/secao/arquivo/11-1386070501-973.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2017.

SMITH, Adam (1723-1790). **Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações: princípios da economia política e tributação**. Traduções de Conceição Jardim Maria do Carmo Cary, Eduardo Lúcio Nogueira, Rolf Kuntz. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

SOUSA, Sandra Zákia de. A escola e empresa: iniciativas de parcerias no Estado de São Paulo. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Marcia Angela da S. (Orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo/SP: Cortez, 2006, p. 255 - 280.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando a construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educar em revista**, Belo Horizonte, vol. 25, n. 3, pp.123-140, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-46982009000300007&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 13 dez. 2018.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Reformas educacionais: descentralização, gestão e autonomia escolar. **Revista Educar**, Curitiba, n. 22, p. 17-49, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/er/n22/n22a02.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2018.

SOUZA, Ângelo Ricardo de; PIRES, Pierre André Garcia. As leis de gestão democrática da Educação nos estados brasileiros. **Educar em Revista**, Curitiba. 2018, v. 34, n. 68, p. 66-87. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/57216/35078>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

SPÓSITO, Marília Pontes. Educação, gestão democrática e participação popular. In: BASTOS, João Baptista (Org.). **Gestão democrática**. 4ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005, p. 45-56.

TEIXEIRA, Olga Cristina da Silva. **Implementação da avaliação nacional da alfabetização na gestão do processo alfabetizador em Dourados-MS**. 169f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2016.

VEIGA, Ilma Passos. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. São Paulo: Papirus, 1995.

VERSIANI, Maria Helena. Uma República na Constituinte (1985-1988). **Revista Brasileira de História**, São Paulo, v. 30, n. 60, nov., 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbh/v30n60/a13v3060.pdf>>. Acesso em: 02 ago. 2018.

VIEIRA, L.M.F. **DICIONÁRIO: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. Disponível em: <<http://www.gestrado.net.br/pdf/418.pdf>>. Acesso em: 09 dez. 2018.

VIEIRA, Livia Maria Fraga. A Educação infantil e o Plano Nacional de Educação: as propostas da CONAE 2010. **Educ. Soc.**, v. 31, n. 112, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0101-73302010000300009&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 12 dez. 2018.



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

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

À _____

Função _____

Curso o Mestrado em Educação no Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação da Universidade da Grande Dourados e tenho como Orientadora a Prof^a. Dr^a. Maria Alice de Miranda Aranda.

A pesquisa proposta tem como título: “O Plano Municipal de Educação de Dourados, MS (2015-2025): desafios e perspectivas à implementação da gestão democrática da educação”.

Está situada na Linha de Pesquisa “Política e Gestão da Educação” do Grupo de Estudos e Pesquisas Estado, Política e Gestão da Educação (GEPGE), e se destina a indagar a questões relacionadas ao modelo de gestão implementado do município de Dourados MS.

Integra dois Projetos de Pesquisa: o primeiro intitulado “O Plano Municipal de Educação de Dourados-MS e a gestão democrática: condições para efetivação na escola” - Chamada FUNDECT nº 02/2017; e o segundo “Monitoramento dos Planos Decenais de Educação do estado de Mato Grosso do Sul (PROPP/UFGRD).

Frente ao exposto, solicitamos de Vossa Senhoria a colaboração quanto a participar de um questionário com vistas a qualificar a pesquisa em pauta.

Assim, com a certeza de que a efetivação e manutenção da gestão democrática é um dos pilares fundamentais da democracia, por fim agradecemos de antemão sua preciosa colaboração e atenção.

Atenciosamente,

Nilson Francisco da Silva
Mestrando

Maria Alice de Miranda Aranda
Orientadora



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

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu _____,
declaro ter recebido da Pesquisador Nilson Francisco da Silva, todas as informações necessárias a respeito dos objetivos e procedimentos metodológicos envolvidos na pesquisa “: “O plano municipal de educação de dourados, MS (2015-2025): desafios e perspectivas à implementação da gestão democrática da educação”.

Declaro ainda que fui informada sobre a possibilidade de negar-me a responder as informações solicitadas neste questionário *on line* em que haja penalidade de qualquer natureza.

Declaro,

- () Autorizar que minha identidade seja revelada.
- () Não autorizar que minha identidade seja revelada.

Por fim, autorizo que as informações por mim prestadas sejam utilizadas nesta investigação e outras eventualmente publicadas.

Dourados, MS, _____ de _____ de 2019.

Nome Completo do Pesquisado _____

Função _____

Assinatura



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

APÊNDICE C – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO ON LINE

PESQUISA DE MESTRADO EM EDUCAÇÃO

**“O Plano Municipal de Educação De Dourados, MS (2015-2025): desafios e perspectivas
à implementação da gestão democrática da educação”**

I - Dados pessoais:

1 – Nome: (sua identidade será preservada)

2- Sexo: () Feminino () Masculino

3- Idade:

4- Cargo: () Diretor (a) Escolar, () Coordenador Pedagógico () Técnico da SEMED

5- Tempo na função:

6- Vínculo funcional: () efetivo () temporário

7- Função: Se Diretor Escolar, a entrada na função se deu por:

() concurso () eleição direta () indicação

II- Questões da pesquisa:

8. O que entende por gestão democrática da educação. Quais instrumentos materializa a gestão democrática?

9- Você participou da elaboração do PME/2015-2025? Como foi a sua participação?

10- A Meta 19 do Plano assim está especificada:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (DOURADOS, 2015, p. 44).

10.1 O que significam os critérios técnicos mencionados?

10.2 O que significa meritocracia no plano de uma gestão democrática?

10.3 Com base na meta 19 do PME, qual seria a concepção de gestão democrática?

10.4 Quais são os desafios para a gestão democrática da educação, conforme orientações presentes na meta 19?

11 - Após a aprovação do PNE 2014-2024 e a elaboração e aprovação do PME/Dourados-MS, foram oferecidos cursos de apoio a gestão escola, enfatizando a gestão democrática da educação?

() Sim () Não.

12- Se sim qual?

13- Existe legislação nova e específica aprovada no município de Dourados/MS sobre gestão democrática da educação em atendimento ao Plano Nacional de Educação (2014-2024) ou anterior a ele?

() Sim () Não.

14- Se sim qual e pode fornecer uma cópia? (ANEXAR)

15. Você percebeu/visualiza mudanças na gestão democrática após aprovação do PME?

16. Questão em aberto para registrar pontos que considera importante em relação ao tema e não enfocado pelo pesquisador:

17. Que ações foram realizadas pela Secretaria Municipal ou Estadual de Educação para favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e financeira?

OBRIGADO!

Nilson Francisco da Silva
Pesquisador
Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Educação
PPGEdu/FAED/UFG

ANEXO 1 – LEI Nº 2.491, DE 22 DE MAIO DE 2002.

Atualizada pela Lei nº3097, de 28 de maio de 2008. Atualizada pela Lei nº 3166, de 24 de outubro de 2008. Alterada pela Lei nº 3.816, de 21 de julho de 2014. Alterada pela Lei nº 3.906 de 24 de junho de 2015. Alterada pela Lei nº 4.187, de 28 de junho de 2018

LEI Nº 2.491, DE 22 DE MAIO DE 2002.

“Estabelece normas para a realização de Eleição para Diretores e Diretores-Adjuntos das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino do município de Dourados - MS.”

O PREFEITO MUNICIPAL DE DOURADOS, Estado de Mato Grosso do Sul, no uso das atribuições que lhe são conferidas pela Lei Orgânica do Município, faz saber que a Câmara Municipal de Dourados aprovou e ele sanciona a seguinte Lei:

Art.1º - A eleição para escolha dos Diretores e Diretores Adjuntos das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino, incluídos os CEIM – Centros de Educação Infantil Municipal, será efetuada em turno único organizado na forma desta Lei.

Art.1º. A eleição para escolha dos Diretores e Diretores Adjuntos das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino será efetuada em turno único organizado na forma desta Lei. (Alteração dada pela Lei nº 3816, de 21/07/2014)

Art.2º. A eleição será convocada pela Secretaria Municipal de Educação, através de Edital publicado no Diário Oficial do Município, com antecedência mínima de 75 (setenta e cinco) dias antes da data prevista para o pleito, e deverá ser amplamente divulgado à Comunidade Escolar em todos os Estabelecimentos de Ensino.

§ 1º - No caso dos Centros de Educação Infantil Municipais - CEIM, haverá a participação da Secretaria de Assistência Social, Habitação e Cidadania no processo eleitoral. (Artigo revogado pela Lei nº 3816, de 21/07/2014)

§ 2º - A eleição ocorrerá na segunda quinzena do mês de junho e a posse dos eleitos será na primeira quinzena do mês de julho do mesmo ano.

§ 2º- A eleição ocorrerá na segunda quinzena do mês de novembro e a posse dos eleitos será no último dia do Ano Escolar do mesmo ano. (Redação dada pela Lei nº. 3.097 de 28/03/2008)

§ 2º - A eleição ocorrerá na segunda quinzena do mês de junho e a posse dos eleitos será no último dia letivo que antecede o recesso escolar do mês de julho do mesmo ano. (Alteração dada pela Lei nº 3816, de 21/07/2014)

§ 2º - A eleição ocorrerá na segunda quinzena do mês de novembro e a posse dos eleitos será no último dia do ano escolar do mesmo ano. (Alteração dada pela Lei nº 3.906, de 24/06/2015)

§ 2º - A eleição ocorrerá na segunda quinzena do mês de junho e a posse dos eleitos será no último dia letivo que antecede o recesso escolar do mês de julho do mesmo ano. (Alteração dada pela lei nº 4.187, de 28/06/18)

§ 3º - A eleição será realizada em uma única data em todas as Unidades Escolares do município.

§ 4º - A escolha dos diretores será através de voto secreto pela comunidade escolar.

§ 5º - As chapas serão compostas por Diretor e Diretor Adjunto, quando couber, em conformidade com a tipologia da Unidade Escolar.

§ 6º - O mandato dos Diretores eleitos será de 03 (três) anos, permitida a reeleição para um único período subsequente.

§ 6º - O mandato dos Diretores será de três anos, permitida a reeleição. (Redação dada pela Lei nº 3166, de 24 de outubro de 2008)

§ 7º - Os pré-candidatos passarão por uma seleção prévia para avaliar conhecimentos mínimos indispensáveis para exercerem as funções de Diretor e de Diretor Adjunto e serão nivelados através de provas e títulos, conforme Edital divulgado pela Secretaria Municipal de Educação - SEME, visando contemplar os que obtiverem um índice mínimo de 60% (sessenta por cento) de aproveitamento.

§ 8º - Os pré-candidatos que obtiverem a pontuação mínima exigida, assumirão o compromisso prévio de frequentar ações de capacitação continuada promovidas pela SEME.

Art.3º. Poderão se inscrever para concorrer às eleições da REME, profissionais de nível superior estáveis ou em estágio probatório, desde que comprovem, no mínimo 05 (cinco) anos de experiência na Educação Pública Municipal e que não tenham sofrido penalidade por infração disciplinar nos últimos 05 (cinco) anos.

§ 1º - Ao se inscreverem, os candidatos deverão apresentar certidão negativa de ações cíveis e criminais das Justiças Federal, Estadual e Eleitoral

§ 2º - Os profissionais da Educação da Rede Estadual, lotados nas Escolas Municipalizadas, se selecionados previamente, só poderão concorrer na Unidade Escolar de sua lotação.

Art. 4º. Na implantação das novas Unidades Escolares, as funções de Diretor e Diretor Adjunto serão exercidas mediante designação do Prefeito Municipal.

Parágrafo Único - Os mandatos referentes a essas novas Unidades, encerrarse-ão juntamente com os mandatos das demais Unidades Escolares, inserindo-se então, nas normas emanadas desta Lei.

Art. 5º. Serão considerados eleitos, os candidatos que, dentre outros participantes, obtiverem a maioria simples dos votos.

§ 1º - Em caso de concorrer chapa única, esta terá que obter maioria absoluta dos votos.

§ 2º - Se a chapa única não obtiver a maioria absoluta dos votos, proceder-se-á nova eleição convocada pela Secretaria Municipal de Educação - SEME.

§ 3º - Persistindo o resultado, caberá ao Prefeito Municipal, designar o Diretor e o Diretor Adjunto da Unidade Escolar.

Art. 6º. Poderão votar nas Unidades Escolares os segmentos:

I. Comunidade interna: Professores efetivos e convocados, Coordenadores Pedagógicos e Funcionários Administrativos;

II. Comunidade externa: Pais, Mães ou responsáveis e os alunos a partir de 10 (dez) anos de idade.

§ 1º – O membro do magistério, o funcionário administrativo, o pai, a mãe ou o responsável, terão direito a apenas um voto.

§ 2º - Os votos da Comunidade Interna, corresponderão ao peso de 40% (quarenta por cento) dos votos;

§ 3º - Os votos da Comunidade Externa, corresponderão ao peso de 60% (sessenta por cento) dos votos sendo, 30% (trinta por cento) para os pais, mães ou responsáveis e 30% (trinta por cento) para os alunos aptos a votarem.

Art. 7º. Cada votante indicará em cédula própria, através de manifestação pessoal e secreta, uma chapa dentre as inscritas e homologadas pela Comissão Eleitoral.

Art. 8º. Será constituída em cada Unidade Escolar, uma Comissão Eleitoral composta por um membro do magistério, um funcionário administrativo, um pai ou mãe de aluno que coordenará a eleição no âmbito da Unidade Escolar.

§ 1º - Cada segmento de que trata esse artigo deverá, em Assembléia a ser realizada no prazo máximo de 10 (dez) dias a contar da data de publicação do Edital de eleição, eleger o titular e o suplente, para compor a Comissão Eleitoral.

§ 2º - Não poderão participar da Comissão Eleitoral, os membros do magistério que concorrerão na eleição.

§ 3º - O presidente da Comissão Eleitoral será escolhido entre seus pares, mediante livre critério.

Art. 9º. Será constituída uma Comissão Central composta por um representante da Secretaria Municipal de Educação, um representante do Sindicato Municipal dos Trabalhadores em Educação de Dourados - SIMTED, um representante da União Douradense de Estudantes - UDE e um representante das Associações de Pais e Mestres, com as seguintes atribuições:

I. regulamentar o processo eleitoral no que tange a forma e outros aspectos da campanha;

II. coordenar o processo eleitoral no âmbito do Município;

III. fiscalizar o processo eleitoral, zelando pela lisura das candidaturas, impedindo fraudes, ingerência política e abuso do poder econômico;

IV. primar pela democratização da campanha, garantindo aos candidatos, as mesmas condições e oportunidades;

V. julgar, em segunda instância, recursos advindos das Comissões Eleitorais das Unidades Escolares.

§ 1º - Cada Entidade ou Órgão de que trata este artigo, terá o prazo de 10(dez) dias a partir da publicação do Edital, para indicar à Secretaria Municipal de Educação, um titular e um suplente, eleitos em Assembleia Geral, para comporem a Comissão Central.

§ 2º - A Comissão Central terá 5 (cinco) dias, após o vencimento do prazo de indicação, para se reunir e, sob a coordenação do representante da Secretaria Municipal de Educação, eleger o seu presidente e definir as normas para o processo eleitoral.

§ 3º - O Presidente da Comissão Central será eleito entre os seus pares, mediante livre critério.

§ 4º - Não poderão participar da Comissão Central os membros do Magistério que concorrerão na eleição.

Art. 10. Para cada Unidade Escolar, será constituída uma mesa eleitoral composta de um presidente, um secretário e um mesário, designados pela Comissão Eleitoral, que também fará a escrutinação dos votos.

§ 1º - Cabe à mesa eleitoral exigir documentos de identificação dos eleitores.

§ 2º - A Mesa Eleitoral encaminhará as ocorrências e dúvidas surgidas durante o processo eleitoral para serem solucionadas junto à Comissão Eleitoral da Unidade Escolar.

Art. 11. Cada candidato ou chapa inscrita poderá indicar à Comissão Eleitoral, um fiscal para acompanhar o processo eleitoral, com antecedência mínima de 24 (vinte e quatro) horas antes do início do pleito.

Art. 12. Não será permitida a participação de elementos estranhos à comunidade escolar, no processo eleitoral.

Art. 13. O Diretor da Unidade Escolar dará total assistência de pessoal e administrativa à Comissão Eleitoral.

Art. 14. São atribuições da Comissão Eleitoral:

I. proceder a inscrição dos candidatos ou das chapas e a devida homologação, no prazo máximo de 3 dias, a contar da data de inscrição;

II. divulgar oficialmente à comunidade escolar as inscrições das chapas e candidatos assim que forem homologadas;

III. providenciar a listagem dos eleitores aptos a votarem e as respectivas folhas de votação;

IV. elaborar a cédula eleitoral;

V. providenciar as urnas receptoras e

VI. averiguar e julgar as denúncias recebidas até a data da eleição.

§ 1º - Fica estabelecido o prazo de 20 dias anteriores ao dia previsto para as eleições, para o encerramento das inscrições de candidatos e para a divulgação oficial das listagens dos eleitores da Unidade Escolar.

§ 2º - Qualquer membro da comunidade poderá, até 10 dias antes da votação, solicitar à Comissão Eleitoral, impugnação de nomes irregulares que se encontrarem na listagem dos eleitores.

§ 3º - O eleitor impugnado terá até o quinto dia antes da eleição para recorrer à Comissão Eleitoral;

§ 4º - A Comissão eleitoral terá 24 (vinte e quatro) horas para se pronunciar divulgando o resultado do recurso.

§ 5º - O voto do eleitor que não constar na listagem de eleitores deverá ser colocado na urna “em separado”, acondicionado dentro de um envelope para posterior julgamento da Comissão Eleitoral.

§ 6º - Após análise da Comissão Eleitoral e considerado o voto válido, este deverá ser devolvido à urna juntando-se aos demais, antes do início da contagem dos votos, de forma a garantir o sigilo do mesmo.

Art. 15. O candidato ou a chapa que descumprir as determinações desta Lei ou do Edital que convocou a eleição, bem como deixar de respeitar os critérios da campanha eleitoral, poderá, a critério da Comissão Eleitoral, ter sua candidatura impugnada.

Parágrafo Único – Das decisões da Comissão Eleitoral, caberão recursos à Comissão Central e desta à Justiça Comum.

Art. 16. Terminada a votação, cada mesa eleitoral contará os votos, imediatamente após o término da votação e registrará os resultados em ata própria que será assinada pelos seus integrantes e pelos fiscais presentes.

§ 1º - Os votos resultantes do processo eleitoral serão condicionados em urna que será lacrada e arquivada na Unidade Escolar, sob a responsabilidade da Administração Escolar, pelo prazo mínimo de 60 (sessenta) dias.

§ 2º - Havendo recurso à justiça comum, estender-se-á o prazo até o julgamento final do processo.

Art. 17. Caberá à Comissão Eleitoral, elaborar ata do resultado final com indicação do eleito e ainda, registrar os recursos impetrados durante o processo eleitoral.

§ 1º - Uma cópia da ata de que trata este artigo será encaminhada à Comissão Central, no prazo máximo de 24 (vinte e quatro) horas.

§ 2º - Caberá à Comissão Central, a partir do recebimento da ata, remetê-la à Secretaria Municipal de Educação, para fins de expedição do ato de designação dos eleitos, no prazo máximo de 24 (vinte e quatro) horas.

Art. 18. Compete à Comissão Eleitoral, declarar o resultado das eleições, obedecendo o que estabelece o artigo 5º desta Lei.

Art. 19. Ocorrendo empate na votação, serão considerados para desempate, os seguintes critérios: I. maior tempo de magistério na escola;

II. maior nível de habilitação;

III. maior tempo de magistério público municipal;

III. maior tempo de serviço público municipal; e

VI. mais idoso.

Art. 20. Da divulgação dos resultados, caberá recurso à Comissão Central, sem efeito suspensivo, interposto e arrazoado por qualquer votante, inclusive pelos candidatos, no prazo máximo de 24 (vinte e quatro) horas.

Parágrafo único – O recurso deverá ser entregue na Secretaria Municipal de Educação que convocará imediatamente a Comissão Central para julgamento em única instância.

Art. 21. O Diretor e o Diretor Adjunto da Unidade Escolar se deixarem de cumprir suas obrigações e/ou incorrerem em irregularidades, mediante comprovação e após a realização de sindicância, poderão ser destituídos de suas funções pelo Secretário Municipal de Educação, sendo-lhes assegurado ampla defesa.

§ 1º - A Comissão Sindicante será instituída pelo Secretário Municipal de Educação, e composto por:

I. um representante do Corpo de Docente;

II. um representante do Corpo Discente;

III. um representante do Corpo Administrativo e

IV. um representante dos Pais.

§ 2º - A representação de que trata o parágrafo anterior, será oriunda da Unidade Escolar a que o Diretor pertencer.

§ 3º - No processo de Sindicância observará o disposto nos artigos 218, 219 e 220 do Estatuto dos Servidores Públicos Municipais.

§ 4º - O aluno deverá ser, dependendo da situação específica, representado ou assistido por um dos seus pais ou responsável, para que os atos praticados pelo mesmo, não venham tornar nula a sindicância.

Art. 22. Na vacância do cargo de Diretor, assumirá o Diretor Adjunto, quando houver. Na vacância deste, o Conselho Técnico indicará um Diretor “prótempore” e convocará novas eleições no prazo máximo de 60(sessenta) dias para preencher a função, salvo se faltar menos de um terço do mandato.

§ 1º - O Diretor “pró-tempore” deverá preencher os mesmos critérios por ocasião da inscrição dos candidatos para eleição.

§ 2º - Na ocorrência do exposto no caput do artigo 22, o Conselho Técnico indicará um Diretor Adjunto que será designado pelo Prefeito Municipal.

Art. 23. Ficam excluídas do processo eleitoral previsto nesta lei: I. As Escolas Municipais, instaladas em propriedade de pessoa jurídica de direito privado,

II. As Escolas multisseriadas da Zona rural;

III. O Centro de Atendimento Integral à Criança - CAIC.

§ 1º - Havendo interesse de seus dirigentes e em acordo com a Secretaria Municipal de Educação – SEME, as Escolas previstas no inciso I deste artigo, poderão promover a eleição em conformidade com esta lei;

§ 2º - Não ocorrendo eleição nas Unidades Escolares previstas no Inciso I, o Diretor e o Diretor Adjunto serão indicados pelos dirigentes da pessoa jurídica onde a Escola está inserida, conforme tipologia.

§ 3º - O Diretor Geral do Centro de Atendimento Integral à Criança - Caic será designado pelo Prefeito Municipal.

Art. 24. Fica garantido o direito de concorrerem à eleição para as funções de Diretor e Diretor Adjunto, aos profissionais da Educação que já exercem a função de Direção em Unidade Escolar onde não tenham a sua lotação, observado o disposto nos §§ 6º, 7º e 8º do Artigo 2ª e no Artigo 3º desta Lei.

Art. 25. O disposto na presente Lei, aplicar-se-á nas eleições do corrente ano.

Art. 26. Os casos omissos serão resolvidos pela Comissão Central.

Art. 27. Esta Lei entra em vigor a partir de 15 de maio de 2002, revogadas as disposições em contrário, em especial a Lei nº 1.869, de 16 de setembro de 1993, a Lei nº 1.925, de 12 de agosto de 1994, Lei nº 2.265, de 26 de abril de 1999, Lei nº 2.403, de 23 de março de 2001, Lei nº 2.415, de 24 de maio de 2001 e Lei nº 2.422, de 03 de julho de 2001.

Dourados (MS), 22 de maio de 2002.