

*Seção Temática:*

*A Educação Básica na América Latina: política, gestão e formação de professores*

**Relações federativas e formulações governamentais  
para a gestão da Educação Básica**

**Federative relations and government formulations  
for the management of Basic Education**

**Relaciones federativas y formulaciones gubernamentales  
para la gestión de la Educación Primaria**

Andréia Vicência Vitor Alves\*

 <https://orcid.org/0000-0002-5179-4053>

Maria Dilnéia Espíndola Fernandes\*\*

 <https://orcid.org/0000-0001-5218-8541>

**Resumo:** Neste artigo, objetiva-se desvelar as concepções de gestão educacional dos governos do estado de Mato Grosso do Sul, de 1988 a 2022. As fontes da pesquisa, de natureza documental, são: a legislação educacional nacional e a legislação, os programas de governos, as instruções normativas e operacionais do estado de Mato Grosso do Sul que regulamentaram a gestão educacional durante o período. Entende-se que, em contexto federativo, ainda que os estados subnacionais guardem especificidades, as políticas locais devem fazer intersecção com a política nacional. No campo da gestão educacional, o estado de Mato Grosso do Sul, no período em tela, ficou limitado a executar a política de gestão elaborada pelo Ministério da Educação. As decisões do estado, assim, inviabilizaram a descentralização da gestão educacional, sob uma concepção de alargamento de relações democráticas.

**Palavras-chave:** Política educacional. Federalismo. Gestão educacional.

**Abstract:** This paper aims to unveil the conceptions of educational management in the governments of Mato Grosso do Sul, Brazil, from 1988 to 2022. The sources of the research, of a documentary nature, are: the national educational legislation and legislation, government programs, normative and operational

\* Professora do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Doutora em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Estágio de Pós-doutorado em Educação em andamento pela mesma Universidade. E-mail: <andreiaalves@ufgd.edu.br>.

\*\* Professora dos Programas de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) e da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Doutora em Educação pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Produtividade em Pesquisa (PQ) 1 do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). E-mail: <mdilneia@gmail.com>.

instructions from the state of Mato Grosso do Sul that regulated the educational management during the period. It is understood that, in a federative context, even though subnational states have specificities, local policies must intersect with national policies. In the field of educational management, the state of Mato Grosso do Sul, during the period in question, was limited to implementing the management policy designed by the Ministry of Education. The decisions of the state, therefore, made the decentralization of educational management unfeasible, under the conception of broadening democratic relations.

**Keywords:** Education policy. Federalism. Educational management.

**Resumen:** En este artículo, se tiene como objetivo develar las concepciones de gestión educativa de los gobiernos del estado de Mato Grosso do Sul, Brasil, desde 1988 hasta 2022. Las fuentes de la investigación, de naturaleza documental, son: la legislación educativa nacional y la legislación, programas gubernamentales, instrucciones normativas y operativas del estado de Mato Grosso do Sul que regularon la gestión educativa durante el período. Se entiende que, en un contexto federativo, incluso si los estados subnacionales tienen especificidades, las políticas locales deben hacer intersección con la política nacional. En el ámbito de la gestión educativa, el estado de Mato Grosso do Sul, en el período que se examina, quedó limitado a ejecutar la política de gestión elaborada por el Ministerio de Educación. Las decisiones del Estado, por lo tanto, hicieron inviable la descentralización de la gestión educativa, bajo una concepción de ampliación de relaciones democráticas.

**Palabras clave:** Política educativa. Federalismo. Gestión educativa.

## Introdução

A gestão educacional constitui-se tema recorrente na produção educacional brasileira. Tem em vista a organização, a mobilização e a articulação de todos os recursos materiais e humanos indispensáveis para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos. Por ser processo, a gestão deve ser organizada e reorganizada continuamente, de acordo com as habituais necessidades do meio educacional, a fim de promover uma educação de qualidade (Alves, 2015).

Nos anos de 1980, período de redemocratização do país, a gestão da educação obteve conquista substantiva em escala normativa nacional, com a introdução do princípio “gestão democrática da educação na forma da lei” na Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), resultado da luta dos movimentos dos profissionais da educação, com o apoio de setores da sociedade. Em situação de política educacional altamente descentralizada, outra conquista expressa no texto constitucional foi o federalismo cooperativo, que induz à cooperação intergovernamental e que poderia concorrer para ampliar a democratização de ações, entre elas, aquelas voltadas à educação.

Concomitante e paradoxalmente, ganhou espaço, na educação, um projeto com preceitos neoliberalizantes, com vistas à sua modernização, tendo como eixo condutor a eficiência e a eficácia, por meio da autonomia da escola, controle de qualidade, descentralização de responsabilidades e terceirização de serviços, com a introdução de uma concepção de gestão gerencial na educação brasileira. Assim, este estudo busca desvelar as concepções de gestão educacional presentes nas formulações governamentais do estado de Mato Grosso do Sul, de 1988 a 2022, na esfera federativa, por meio de pesquisa documental (Cellard, 2002). Trabalhou-se com a legislação educacional nacional e a legislação, programas de governos, instruções normativas e operacionais do estado de Mato Grosso do Sul que regulamentaram a gestão educacional no período.

Além desta introdução, aborda-se, brevemente, o federalismo em matéria educacional. Na sequência, verificam-se as formulações da política educacional para a gestão da Educação Básica sul-mato-grossense, em intersecção com as políticas emanadas da União de 1988 a 2022; por fim, tecem-se as considerações finais.

## Apontamentos sobre as relações federativas na educação

O objetivo desta seção é trazer apontamentos sobre as relações federativas na educação, pois, por um lado, expressam a intersecção entre políticas no contexto federativo e, por outro, podem revelar tanto o grau de autonomia local quanto o grau de adesão às orientações da União. O federalismo pode ser considerado uma organização territorial e política firmada e regulada por meio de um pacto, que conjuga autonomia e interdependência das unidades subnacionais, de modo a haver um compartilhamento da soberania entre o Governo Central (União) e os governos subnacionais, sem a perda de identidades individuais (Abrucio, 2002).

Busca garantir a divisão de responsabilidades governamentais e, concomitantemente, assegurar a integridade do Estado nacional, diante das distintas disputas e desigualdades regionais. Algumas das suas atribuições são exclusivas dos governos subnacionais, estando constitucionalmente além do alcance de autoridade da União; outras são de incumbência da União, estando fora da esfera de competência das unidades subnacionais (estados e municípios).

No federalismo, os governos subnacionais têm capacidade de autogoverno, com poder nos campos político, legal, administrativo e financeiro, normatizados constitucionalmente, tornando-se um direito que não pode ser retirado pela União de modo arbitrário. Tanto o poder da União como o dos governos subnacionais advêm de acordo entre as partes, firmado na Constituição Federal de 1988. O acordo prevê a necessidade de cooperação intergovernamental e de ações voltadas à integração nacional, além da formulação de políticas públicas, com vistas a assegurar a coordenação entre todos os atores territoriais. Propicia, ainda, a divisão de funções e poderes entre os níveis de governo.

O federalismo brasileiro conforma-se como cláusula pétrea da Constituição Federal de 1988. Não é objeto de Emenda Constitucional (Brasil, 1988), o que torna o sistema federativo um princípio inatingível e inalterável. Uma das principais bandeiras da redemocratização do país foi a reorganização do federalismo, com a adoção do federalismo cooperativo na supracitada Constituição, que, conforme Cury (2010, p. 159), busca “[...] a cooperação, a divisão de atribuições e a assinalação de objetivos comuns com normas nacionais gerais”.

Esse regime é necessariamente negociado, já que congrega a União, estados, Distrito Federal e municípios, na organização das políticas públicas. Trata-se de uma forma de governo regulada pelo princípio da igualdade política de coletividades regionais desiguais. Tem em vista o equilíbrio de poderes entre a União e as demais unidades subnacionais, assegurando laços de cooperação e colaboração concernentes à distribuição de múltiplas competências, por meio de atividades planejadas e articuladas entre si, visando a fins comuns.

A reorganização do federalismo favoreceu a definição de um sistema de transferências constitucionais de recursos públicos, objetivando proporcionar a execução de políticas públicas que assegurem o suprimento de necessidades básicas da população por parte dos entes federativos, mesmo que em situação assumida pelo próprio Estado, de escassez de recursos para tais propósitos. No que tange às políticas públicas, a Constituição Federal de 1988 introduziu, como pilares, a universalização das políticas, a democratização da gestão, a profissionalização da burocracia, a descentralização e a interdependência federativa.

A Constituição garantiu, sobretudo, em seu art. 18, que: “A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição” (Brasil, 1988, p. 21), firmando a autonomia desses entes no tocante a essa organização. Contudo, a autonomia das unidades subnacionais não é absoluta, o que configura uma relação de hierarquia e

interdependência entre os entes federados. Optou-se por um regime “normativo e político, plural e descentralizado” (Cury, 2010, p. 158), com a intersecção de mecanismos de participação social, por meio de um modelo institucional cooperativo e recíproco, que amplia o número de sujeitos políticos capazes de tomar decisões, o que presume a abertura de arenas públicas de deliberação.

No quesito educação, a Constituição Federal de 1988 assegurou a descentralização de competências e das políticas, por meio do princípio da gestão democrática, evidenciando a necessidade de compartilhar responsabilidades e o imperativo da cooperação por parte da sociedade civil, no que concerne à gestão escolar. Desse modo, legitima a participação social, compreendida como o direito de os cidadãos atuarem nos processos decisórios nos assuntos educacionais.

O art. 24, alínea IX da Constituição, estabelece que a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios deveriam legislar concorrentemente sobre educação, cultura, ensino, desporto, ciência, tecnologia, pesquisa, desenvolvimento e inovação. Aos entes federados caberia a organização da estrutura e do funcionamento do ensino, de modo a proporcionar os meios de acesso à educação escolar (art. 23, alínea V) (Brasil, 1988).

Assim, os governos estaduais e municipais poderiam adotar uma agenda própria na área social, independentemente da agenda da União, para estabelecer estratégias mais adequadas para o alcance de suas metas e objetivos, desde que de acordo com os objetivos nacionais da educação brasileira. Além disso, os governos subnacionais, por meio do princípio da soberania, assumiriam a gestão das políticas educacionais, sob a prerrogativa de adesão, e não por imposição, tendo de ser incentivados para tanto.

No art. 211, a Constituição Federal de 1988 determinou que a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios deveriam organizar seus sistemas de ensino em regime de colaboração (Brasil, 1988). Entretanto, não disciplinou como deveriam ser construídos a cooperação e o regime de colaboração entre os entes, em matéria educacional.

O federalismo também foi ressaltado na Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001, e na Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014 (Brasil, 2001, 2014)<sup>1</sup>, como condição de eficiência na gestão da educação, sendo central o regime de colaboração, com vistas à ação coordenada entre os entes federativos, bem como o processo de descentralização, que pode servir tanto à gestão educacional democrática como à gerencial.

Como um princípio associado à democratização e à descentralização, sob uma perspectiva democrático-participativa, de acordo com Abrucio (2006), o federalismo oportuniza maior proximidade com a sociedade, publicização das informações, criação de mecanismos de debates, bem como o controle e a participação da sociedade na implementação da gestão. No entanto, conforme Abrucio (2006, p. 92), é preciso atentar para o fato de que a especificidade do Estado federal está no “[...] compartilhamento da soberania entre o governo central [...] e os governos subnacionais”. A peculiaridade federativa está “[...] exatamente na existência de direitos originários pertencentes aos pactuantes subnacionais”, não sendo possível a sua retirada arbitrária pela União. Assim, o governo federativo tem como desafio “[...] garantir a autonomia dos governos e a interdependência entre eles”, em uma relação de equilíbrio.

Em suma, o federalismo em matéria educacional pode abarcar um regime de colaboração, com características da gestão democrática da educação, com um caráter democrático, cooperativo, planejado e responsável da gestão educacional, que conta com a participação e a

---

<sup>1</sup> A Lei nº 10.172 dispôs o Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado em 2001, com vigência para o período de 2001 a 2011; a Lei nº 13.005 dispôs o PNE, aprovado em 2014, em vigor no período de 2014 a 2024.

cooperação efetiva de cada ente federado.

### **Formulações da política educacional para a gestão da Educação Básica sul-mato-grossense e sua intersecção com as ações da União em contexto de abertura política**

O objetivo desta seção é comentar sobre a política educacional de gestão da educação do estado de Mato Grosso do Sul, em intersecção com a política emanada da União, no período de 1988 a 2002. Em meados de 1980, período final da ditadura civil-militar e da abertura política do país, com o agravamento da crise econômica, o governo de Fernando Collor de Mello, com mandato de 1989 a 1992, propôs uma reformulação profunda na situação vigente.

O governo Collor lançou um plano de estabilização e reforma econômica e iniciou a implementação de políticas neoliberais no Brasil (Mattoso, 2010), com a introdução de princípios da gestão gerencial na gestão educacional brasileira, com políticas focalizadas nos mais pobres, a descentralização/desconcentração de poder e a introdução da avaliação sistêmica da educação. Nesse governo, a democratização da gestão educacional, recém-conquistada constitucionalmente, deixou de ser centralidade. O eixo central da educação brasileira passou a residir na eficiência e na eficácia (Peroni, 2003); a qualidade da educação passou a ter conexão com questões ligadas à competitividade, assim como com preceitos da gestão gerencial.

Com a participação do país em acordos internacionais, os organismos internacionais começaram a intensificar suas influências na política educacional brasileira, tendo papel relevante na formulação e na normatização dessa política (Dourado, 2007). O governo tratou de conciliar as propostas educacionais brasileiras com as da agenda política educativa internacional de educação, expressas nas conferências internacionais de educação organizadas pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) em Jomtien, em 1990, e Dakar, em 2000, que representaram compromissos internacionais com a educação.

Nesse período, em Mato Grosso do Sul, o governo de Marcelo Miranda (1987-1991) propôs-se a resolver os problemas de acesso e permanência dos alunos na escola, com políticas de emergência, compensatórias, que objetivavam o combate às desigualdades sociais e regionais, consideradas ações centrais do governo Collor. Além disso, o governo de Marcelo Miranda tinha, como objetivo, a racionalização da administração e como principais ferramentas um planejamento participativo e descentralizado para a captação e a alocação de recursos. Tais ações são características da gestão gerencial da educação.

Marcelo Miranda propôs, ainda, uma gestão educacional democrática, com o escopo da formação para o exercício da cidadania e, como mecanismo, a participação da comunidade escolar nos Conselhos de Educação: no Conselho Estadual de Educação, no Grêmios Estudantil e na Associação de Pais e Mestres (APM) (Senna, 2000). Contudo, embora tenha sugerido um planejamento participativo, suas propostas educacionais foram elaboradas pelos órgãos administrativos do estado, com um cunho autoritário, burocrático, corporativista e clientelista, sem articulação com a comunidade escolar ou os profissionais da educação. Por isso, não atendiam aos seus anseios, na defesa da democratização da educação, da melhoria da qualidade de ensino e da participação sindical (Senna, 2000).

Mesmo com um movimento dos setores organizados da sociedade pela democratização da educação, tanto no governo Collor como no governo de Marcelo Miranda, a gestão democrática da educação passou a ser questão secundária. Ambos os governos tinham a intenção de materializar iniciativas de acordo com os preceitos dos organismos internacionais, tais como as políticas de emergência e compensatórias, a modernização da educação, a descentralização/desconcentração

de tarefas, a racionalidade administrativa, a educação eficiente e eficaz, a participação das organizações não governamentais na educação, e a introdução da parceria com o setor privado<sup>2</sup> no desenvolvimento e na manutenção da educação. Essas iniciativas são mecanismos e procedimentos da gestão educacional gerencial.

Diferentemente do governo de Marcelo Miranda e do governo Collor, inicialmente, a política educacional do governo de Pedro Pedrossian (1991 a 1994) enfatizou a democratização da escola, por meio da participação da comunidade escolar e local na educação escolar, a municipalização do Ensino Fundamental, e o acesso, a permanência e a qualidade na educação voltada para o exercício da cidadania. Também se diferenciou a política educacional do governo de Itamar Franco, que assumiu a presidência do Brasil após o *impeachment* de Fernando Collor de Mello.

O governo de Pedro Pedrossian foi o primeiro a implantar os colegiados escolares<sup>3</sup> e o processo de eleição para a escolha de diretores em Mato Grosso do Sul, com a participação da direção, pais, professores, alunos e funcionários da escola. Podiam candidatar-se ao cargo todos os professores efetivos lotados na escola (Mato Grosso do Sul, 1991). Isso viabilizou o envolvimento da comunidade escolar nas discussões, tomadas de decisões e ações. Tais iniciativas configuram-se como mecanismos de gestão democrática, pois inserem a transparência, o diálogo, o trabalho coletivo e a democratização do ensino. São consideradas um ganho e um marco para a educação sul-mato-grossense, já que foram as primeiras ações voltadas à democratização da gestão escolar e à participação da comunidade escolar nas escolas no estado.

Pedrossian continuou a municipalização do ensino no Mato Grosso do Sul, buscando essencialmente a redução do custeio e da manutenção de ações do estado. Assim como o governo Collor e o governo Itamar Franco, o governador também vinha procurando reduzir o papel do estado em termos do custeio e da manutenção das ações voltadas à educação, bem como implementar a descentralização/desconcentração da materialização do ensino, com a garantia de apoio financeiro da União na execução dessas políticas.

No ano de 1993, foi elaborado, pelo Ministério da Educação (MEC), o Plano Decenal de Educação para Todos (PDET), em consonância com as estratégias propostas pelos organismos internacionais. Tal Plano ampliou espaço para a implantação de novas formas de gestão nas escolas públicas de características gerenciais nos sistemas de ensino. Continuou a abarcar a universalização do ensino básico e o fortalecimento da gestão democrática da escola, por intermédio da participação representativa em Conselhos de Educação, incentivando a edificação e o aperfeiçoamento de conselhos de pais e membros da comunidade escolar (Brasil, 1993).

Em conformidade com esse Plano, foi elaborado, coletivamente, o Plano Decenal Estadual de Educação para Todos de Mato Grosso do Sul (PDEETMS), com a participação de todas as escolas municipais, estaduais e particulares do estado, firmando um compromisso consensual no que tange à necessidade de universalização do ensino e à edificação de uma escola pública

---

<sup>2</sup> O governo Collor procurou essa parceria com os objetivos de reduzir a participação do Estado na economia brasileira e deixar de ser o principal responsável pela educação. Já o governo de Marcelo Miranda teve os intentos de atender à demanda do Ensino Fundamental e oferecer maior número de vagas aos educandos (Alves, 2015).

<sup>3</sup> O Colegiado escolar era um órgão deliberativo. Sua função era coordenar e avaliar as atividades administrativas, pedagógicas e financeiras da escola, de modo que as ações da gestão escolar deveriam ser realizadas nas escolas em consonância com ele. Deveria ter, como integrantes, o diretor escolar e representantes da coordenação pedagógica, professores, funcionários administrativos, pais e alunos. Contudo, sua participação se restringia à coordenação e à avaliação das atividades educacionais na escola, o que não possibilitaria a participação da comunidade escolar na elaboração, discussão e tomada de decisões no que tange a essas atividades, como requer a gestão democrática da educação. Além disso, as atribuições e competências desse Colegiado não eram decididas na escola; eram estipuladas pela Secretaria de Estado de Educação (SED) de Mato Grosso do Sul (Mato Grosso do Sul, 1993a).

democrática e de qualidade.

O PDEETMS, assim como o PDET, tinha como propósito a implantação e o fortalecimento da gestão democrática nos sistemas e nas escolas, por meio da garantia de descentralização e autonomia administrativa pedagógica e financeira da gestão e do fortalecimento das instituições escolares. As estratégias do PDEETMS vinculavam-se ao trabalho coletivo, por intermédio de: órgãos colegiados; transparência; descentralização e autonomia administrativa, pedagógica e financeira; formação tanto da comunidade local como escolar para a participação representativa nos órgãos colegiados; e formação e organização da estrutura organizacional das instituições de ensino para a qualificação da educação (Mato Grosso do Sul, 1993b).

Também se incluíam mecanismos e procedimentos da gestão gerencial, tendo como meta o sucesso escolar, a eficiência, a eficácia, o desempenho escolar, projetos inovadores, o estabelecimento de um sistema de avaliação do desempenho escolar e a elevação da produtividade escolar. Uma das finalidades do PDEETMS era a melhoria do desempenho escolar, tanto do aluno como do professor.

A partir da aprovação do PDET, o governo de Pedro Pedrossian aliou suas ações com as iniciativas dos governos Collor e Itamar Franco. Assim, em regime de colaboração com esses governos, procurou implantar políticas compensatórias, a universalização, a descentralização e a municipalização do Ensino Fundamental. Realizou o fortalecimento da participação da comunidade escolar em Conselhos de Educação e implantou um sistema de avaliação sistemática, para incrementar o desempenho escolar. Suas ações abraçaram procedimentos e mecanismos da gestão democrática da educação e da gestão gerencial.

Já o governo de Wilson Barbosa Martins (WBM), no período de 1995 a 1998, objetivou organizar a política educacional sul-mato-grossense de acordo com o PDET e com as ações do governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), eleito em 1994, que também estava em consonância com os governos Collor e Itamar Franco. O alinhamento federativo tinha o propósito da modernização do ensino e da universalização do acesso à educação, para garantir a escolarização básica de todos e a diminuição da evasão e da repetência. Essas eram as ações prioritárias desses governos.

O governo WBM, do mesmo modo que os governos estaduais que o antecederam, continuava a implementar práticas autoritárias, burocráticas, clientelistas e paternalistas, no que diz respeito à organização do ensino e à nomeação para cargos públicos na educação. Assim como os governos federais Collor, Itamar Franco e FHC e os sul-mato-grossenses que o antecederam, o governo WBM incorporava, em suas iniciativas, mecanismos e procedimentos da gestão gerencial. Tornou-se central, então, a busca do desempenho escolar tanto dos professores como dos alunos, tendo em vista a responsabilização da sociedade pelo oferecimento da Educação Básica e a redução de recursos das receitas dos impostos destinados ao desenvolvimento e à manutenção do ensino (Mato Grosso do Sul, [1995?]).

WBM procurou efetivar, também, a revisão do papel do professor e da organização escolar no que concerne ao currículo, procedimentos técnicos e funcionamento administrativo, e a premiação das escolas, que estimulava a meritocracia, o individualismo e a competição entre elas. A avaliação sistêmica tornou-se o instrumento norteador de planejamento das ações educacionais do sistema de ensino. Foi nesse período que se implantaram os programas nacionais Fundo de Fortalecimento da Escola (Fundescola) e o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), com a perspectiva da gestão gerencial, cujas premissas eram de modernização da educação de viés neoliberal, que também eram propostas do governo FHC. Tais programas respondiam pelos compromissos assumidos pelo Brasil nas conferências internacionais mencionadas e atendiam às

exigências dos organismos internacionais.

No primeiro mandato do governo de José Orcírio de Miranda (Zeca do Partido dos Trabalhadores – PT) (1999-2002), a concepção de gestão na política educacional era totalmente distinta da que existia até o governo WBM em Mato Grosso do Sul. Também foi diferente da concepção de gestão educacional da política educacional do governo FHC. A política educacional do governo Zeca objetivava ser uma alternativa na disputa com os projetos neoliberais no campo da educação, para romper com a tradicional política educacional do estado sul-mato-grossense e, assim, com a política educacional nacional, já que as ações do governo WBM estavam atreladas às ações do governo FHC (Mato Grosso do Sul, 1999a). Seu foco era a Educação Básica e não apenas o Ensino Fundamental, como a dos governos federais e dos governos sul-mato-grossenses anteriores.

O governo Zeca<sup>4</sup> estruturou a política educacional em dois eixos: a democratização do acesso e a gestão democrática, mediante o projeto Escola Guaicuru, cujo escopo incluía ampliar a autonomia da escola, a gestão democrática, a universalização do ensino, a democratização do saber e a valorização dos trabalhadores em educação (Mato Grosso do Sul, 1999a). Assim, procurou proporcionar, à comunidade escolar e à sociedade, a participação efetiva nas discussões e na elaboração da proposta de educação a ser implementada no estado no período de 1999 a 2002, por meio da Constituinte Escolar (Mato Grosso do Sul, 1999b). Esse processo de alargamento das relações democráticas culminou na aprovação do Plano de Educação do estado de Mato Grosso do Sul.

Tais políticas intentavam fortalecer o colegiado escolar, o grêmio estudantil e a eleição para diretores escolares, já que esses mecanismos da gestão democrática da educação vinham sendo enfraquecidos nas escolas, por restrição de autonomia administrativa, pedagógica e, principalmente, financeira. Entretanto, assim como os governos que o antecederam, o governo Zeca continuou a realizar parceria com o setor privado para o desenvolvimento e a manutenção do ensino sul-mato-grossense. Passou a realizar ações focalizadas e compensatórias em sua política educacional e priorizou o acesso e a permanência das crianças na escola.

Implementou programas e projetos financiados pelo Governo Federal<sup>5</sup>, entre eles projetos com a concepção da gestão gerencial da educação, ou seja, uma educação voltada para o sucesso escolar e a busca de resultados, com características neoliberalizantes. Eram iniciativas centrais do governo FHC, com a oferta de subsídios financeiros aos estados que as instalassem. No período, os governos sul-mato-grossenses supracitados optaram por ações com características da gestão democrática da educação, com especial destaque ao governo Pedro Pedrossian, que implantou, pela primeira vez no estado, a eleição de diretores e de órgãos colegiados; e ao governo Zeca que, entre outras iniciativas, fundou a Escola Guaicuru. Ambos incentivaram a participação da comunidade escolar no setor da educação sul-mato-grossense, com uma formação para a cidadania.

No entanto, tais governos também empreenderam iniciativas com características da gestão gerencial, atrelando-as às ações emanadas da União, como o processo de modernização da educação, de viés neoliberal, e os programas compensatórios e focalizados, condizentes com os

---

<sup>4</sup> O governo Zeca instituiu o Programa Bolsa-escola, criou conselhos de educação, como o Conselho Político-Administrativo no âmbito da SED, os Conselhos das Unidades Escolares Estaduais (COUNEs) e reorganizou o Conselho Estadual de Educação, a fim de propiciar a participação representativa da comunidade escolar nas discussões, tomadas de decisões, avaliação, acompanhamento e fiscalização das políticas educacionais formuladas e implementadas pela SED (Alves, 2015).

<sup>5</sup> Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), Programa Nacional de Alimentação Escolar (Pnae), Programa Nacional do Livro Didático (PNLD), Programa Nacional Biblioteca da Escola (PNBE), Fundescola e PDE (Alves, 2015).

compromissos assumidos pelo Brasil nas conferências internacionais, com vistas ao acesso, à permanência e ao sucesso escolar.

### **Formulações da política educacional para a gestão da Educação Básica sul-mato-grossense e sua intersecção com as ações da União em contexto de ampliação de relações democráticas**

Esta seção expõe a política educacional de gestão da educação do estado de Mato Grosso do Sul em intersecção com a política emanada da União nos governos de Luiz Inácio Lula da Silva (Lula) e Dilma Vanna Rousseff (Dilma). Em 2003, Lula assumiu a presidência do Brasil, com o princípio da defesa de uma educação de qualidade, a partir do binômio inclusão e democratização, viabilizando a criação de conselhos e fóruns para a discussão coletiva da educação. Criou ações e programas voltados à democratização da gestão<sup>6</sup>. Também instituiu programas que destinavam recursos à educação<sup>7</sup> e tinham uma concepção de gestão gerencial<sup>8</sup>.

Em consonância com as propostas do governo Lula, o governo Zeca, em seu segundo mandato, de 2003 a 2007, edificou e efetivou o Plano Estadual de Educação, em 2003; intensificou a municipalização do ensino; criou o Programa Gestão Compartilhada, o Manual de Orientação para Gestores Escolares e o Guia de Gestão Colegiada; e implantou a Escola Inclusiva, atrelada ao binômio democratização e inclusão, com a finalidade básica do acesso de todos à educação de qualidade. Ambos tinham características da gestão democrática da educação. Além disso, implementou o Sistema de Avaliação da Educação Básica de Mato Grosso do Sul (SAEMS), definindo essa avaliação como um mecanismo de controle da eficácia do processo de ensino e aprendizagem, considerado um instrumento norteador do planejamento educacional e da busca de desempenho dos alunos e dos profissionais da educação.

O governo Zeca e o governo Lula propunham ações para a democratização da gestão educacional. Assim, foram tomadas medidas de implantação e fortalecimento da gestão democrática da educação e de seus mecanismos de gestão, com a participação direta e indireta da comunidade escolar nas discussões e tomadas de decisões relativas à educação no sistema de ensino sul-mato-grossense, nas escolas e na SED. Tais iniciativas visavam a romper com a política educacional até então vigente nos governos sul-mato-grossenses, sendo um importante passo para a democratização da educação no estado. Os governos antecedentes a Lula e Zeca defendiam ações focalizadas e compensatórias, voltadas para o acesso, a permanência e o sucesso escolar e atendiam aos preceitos dos organismos internacionais.

Diferentemente do governo Zeca, o governo de André Puccinelli, entre 2007 e 2015, período que corresponde ao segundo mandato do governo Lula (2007 a 2011) e ao primeiro mandato do governo Dilma<sup>9</sup> (2011 a 2015), optou por uma política para a gestão da educação que se sustentou na “Pedagogia da Qualidade Total” e que assumiu, no estado, o codinome “Educação

---

<sup>6</sup> Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação (Pró-Conselho); Programa de Acompanhamento e Avaliação do PNE e dos Planos Decenais Correspondentes; Programa de Fortalecimento Institucional das Secretarias Municipais do Semi-Árido (Proforti); Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação (Pradime); Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica; Laboratório de Experiências Inovadoras em Gestão Educacional; e Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (Alves, 2015).

<sup>7</sup> Fundescola, Programa Nacional de Informática na Escola (Proinfo), PDDE, Pnae, PNLD e PNBE.

<sup>8</sup> Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, Fundescola e PDE (Alves, 2015).

<sup>9</sup> O governo Dilma (2011-2015) continuou a implementar as ações do governo Lula, tais como: PAR, PDE e Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Além deles, criou os programas: Programa Brasil Profissionalizado e Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec). Nesse governo, foi elaborado o PNE 2014-2024.

para o Sucesso”. Tal proposição tinha como foco a aprendizagem do aluno e como fim o acesso, a permanência e a progressão escolar com sucesso (Governo incentiva [...], 2012).

As iniciativas da Educação para o Sucesso possuíam mecanismos e procedimentos da concepção de gestão gerencial, tais como: a modernização da escola; a eficiência; a eficácia; o individualismo; a competição; a meritocracia; a premiação; a busca por desempenho escolar e de resultados; a implementação de políticas focalizadas; a qualidade e equidade na educação; os indicadores de qualidade; o planejamento estratégico; a busca de resultados e mecanismos de responsabilização; e a avaliação sistêmica como principal instrumento do planejamento escolar, tendo em vista o sucesso escolar. Esse governo considerava a premiação como mais uma ferramenta de trabalho para o sistema de ensino (Mais de mil [...], 2012).

O governo Puccinelli redefiniu o processo de eleição para a escolha de diretor escolar, em diferentes etapas, entre elas a realização de avaliação de competências básicas e o encaminhamento de projeto de gestão e de um plano de ação à comunidade. A última etapa era a eleição de diretores, passando a se constituir um processo seletivo, autoritário, burocrático, hierárquico e centralizador de ensino, sendo da SED a responsabilidade de certificar e apontar o diretor apto a atuar na escola. Nesse ínterim, o diretor escolar era visto como o principal encarregado pelas ações da escola, pela redução das desigualdades sociais, pela gestão do aprendizado dos alunos e seu sucesso escolar, bem como pela materialização de uma educação de qualidade que proporcionasse a promoção da equidade educacional.

O Colegiado Escolar continuaria a possuir atribuições administrativas, pedagógicas e financeiras, sendo o responsável por promover e assegurar a participação efetiva da comunidade escolar, na elaboração, na avaliação e no acompanhamento do Projeto Político Pedagógico (PPP), do regimento escolar e do PDE, com as tarefas de concorrer para a melhoria do desempenho educacional e de divulgar os resultados obtidos e a qualidade dos serviços prestados na escola.

Puccinelli ressaltou a importância de ter bons professores nas escolas, comprometidos efetivamente com os resultados educativos e a participação da comunidade escolar no processo de aprendizado do aluno, no controle e na fiscalização das iniciativas voltadas à aprendizagem dos alunos, responsabilizando-se pelos resultados educacionais. Ele reformou o Plano Estadual de Educação sul-mato-grossense, em 2014, para alterar a forma da escolha do dirigente escolar e do modelo de gestão da escola (Mato Grosso do Sul, 2014).

Ademais, redefiniu o modo de organização, financiamento e gestão do sistema estadual de ensino e das escolas, tendo como concepção a gestão gerencial e, como meta, a implementação de uma política educacional que objetivava a elevação da qualidade, equidade, eficácia e eficiência do ensino e da aprendizagem, por meio da meritocracia, por meio da premiação, a fim de induzir os gestores, professores e alunos a obterem os resultados almejados pelos governos estaduais e federais no tocante ao desempenho educacional.

O governo Puccinelli aprofundou algumas iniciativas do governo Zeca, principalmente as iniciativas do Governo Federal que destinavam recursos financeiros aos sistemas educacionais que as implementassem, tais como: PDE, Plano de Ações Articuladas (PAR), Pnae, PDDE, Fundescola, Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb) e o Programa Gestão da Aprendizagem Escolar (Gestar). Contudo, tinha, como ações centrais, o programa nacional de premiação dos professores “Prêmio Professores do Brasil” e os programas por ele criados: Programa de Incentivo às Escolas, Progestão, Kit Escolar, Gerência de Educação Escolar Indígena; Gestão Compartilhada; e o Programa Escola para o Sucesso. Também instituiu a Avaliação de Desempenho Escolar Externa.

Suas ações tinham, como suposto foco, assegurar condições de ingresso, permanência e sucesso escolar, além de garantir uma educação de qualidade por meio da aprendizagem de conhecimentos mínimos e do acompanhamento do rendimento escolar, sendo este também um dos preceitos dos acordos internacionais dos quais o Brasil é signatário. Puccinelli retomou, assim, os princípios da reforma educacional realizada no governo FHC e ações do governo WBM, incrementando o modelo de gestão gerencial de educação na materialização de suas ações, rompendo com a política educacional instaurada no estado pelo governo Zeca, cuja questão central era a concepção de gestão educacional democrática, apesar de também incluir mecanismos e procedimentos da gestão gerencial em sua proposta educacional.

No ano de 2015, assumiu o governo do estado de Mato Grosso do Sul Reinaldo Azambuja (governo Azambuja). Em seu primeiro mandato (2015-2018), ele elaborou o Plano de Governo “Mato Grosso do Sul seriedade e inovação para mudar: bases para a construção coletiva de um Plano de Governo (2015-2018)”, destacando-se o Programa de Gestão por Competências e o Programa Empresa Amiga da Educação. Além disso, inaugurou a Avaliação de Desempenho Escolar Externa e as Escolas de Tempo Integral.

Somado ao seu Plano, Azambuja continuou a instalar iniciativas do Governo Federal que o governo Puccinelli já vinha realizando, como Pronatec, PDE, Pnae, PDDE, Fundescola, Fundeb e o Programa Gestar, bem como o SAEMS, o Ideb, a eleição para diretores, os Conselhos de Educação: Colegiado Escolar e Grêmio Estudantil, ambas tendo em vista o sucesso escolar e a busca de desempenho.

Sua política educacional abarcava os seguintes itens: desempenho escolar e resultados; implementação de políticas focalizadas; qualidade e equidade na educação; indicadores de qualidade; planejamento estratégico; busca de resultados e mecanismos de responsabilização; e a avaliação sistêmica como principal instrumento do planejamento escolar, para o sucesso escolar. Assim como no governo Puccinelli, o Colegiado Escolar continuaria a possuir atribuições administrativas, pedagógicas e financeiras, trabalhando para a melhoria do desempenho educacional e divulgando os resultados obtidos e a qualidade dos serviços prestados na escola.

O governo Azambuja aprimorou o processo de eleição para a escolha de diretores, que já estava vigente no governo Puccinelli. A última etapa destina-se à eleição para diretores, uma etapa secundária, já que os candidatos podem ser eliminados do processo na Avaliação. Os candidatos não têm a chance de apreciação pela comunidade escolar, o que torna o processo excludente, com os critérios de meritocracia e de busca de desempenho e resultados, característicos da gestão gerencial. Além disso, no governo Azambuja, nem todas as escolas participam desse processo de provimento do cargo de diretor. Há escolas que estão dispensadas<sup>10</sup> do processo eleitoral, de modo que a comunidade escolar não chega nem a ser consultada sobre as possíveis indicações. A quantidade de escolas sul-mato-grossenses nessa condição ampliou-se nesse governo. Trata-se de um retorno, portanto, ao exercício do patrimonialismo político.

Em suma, diferentemente dos governos Lula e Dilma, tanto o governo Puccinelli como o governo Azambuja tinham, como questão central, a busca por desempenho e resultados educacionais, propondo ações que evidenciavam a meritocracia, o individualismo, a competição e a responsabilização da comunidade escolar pelos resultados educacionais, que são característicos da concepção de gestão gerencial. Nesses governos, tornaram-se secundárias as ações para a

---

<sup>10</sup> As escolas dispensadas do pleito eleitoral foram: escolas confessionais; as escolas que ofertam, exclusivamente, educação para as pessoas privadas de liberdade; as escolas indígenas e o centro estadual de formação de professores indígenas; as escolas de educação de tempo integral; as escolas cívico-militares; os centros de Educação Infantil; os centros de educação profissional; os centros estaduais de Educação de Jovens e Adultos; os centros de formação de docentes e de apoio educacional da SED (Mato Grosso do Sul, 2019).

democratização da educação, como a eleição de diretores e os Conselhos de Educação que atendam aos anseios da comunidade escolar.

### **Formulações da política educacional para a gestão da Educação Básica sul-matogrossense e sua intersecção com as ações da União em contexto de autoritarismo e desmonte do Estado brasileiro**

Esta seção discorre sobre a política educacional para a gestão da Educação Básica sul-matogrossense e sua intersecção com as ações da União, em contexto de autoritarismo e desmonte do Estado brasileiro, com as medidas do governo de Michel Miguel Elias Temer Lulia (Temer) e de Jair Messias Bolsonaro (Bolsonaro), no acirramento das políticas de viés neoliberal e da retirada de direitos sociais. Essas ações tiveram início com o golpe de Estado de cunho político-jurídico-midiático (Dias, 2018), forjado e ilegítimo, à presidente Dilma, eleita democraticamente. Ela foi substituída pelo vice-presidente Temer, que assumiu o governo como presidente interino no ano de 2016 e intensificou o projeto neoliberal no Brasil, demarcando um retrocesso do processo democrático, ao fragilizar as instituições e o campo social.

O governo Temer adotou posicionamentos que privilegiaram os interesses da classe dominante e que seguiram as determinações dos organismos internacionais. Inaugurou, no país, uma nova fase, com a regressão das ações voltadas para os setores sociais e, principalmente, no que concerne ao direito à educação, com corte de gastos, já que priorizava o pagamento da dívida do país, em detrimento do financiamento de serviços públicos essenciais, propiciando a precarização do ensino público e comprometendo a qualificação da educação brasileira.

Temer buscou a destituição do Fórum Nacional de Educação e a indicação dos membros do Conselho Nacional de Educação; ampliou a legitimidade das parcerias público-privadas e a terceirização; intensificou a privatização, centralizando o poder de decisão sobre a permanência de políticas, programas e ações a cargo do Congresso Nacional, retirando a possibilidade de participação da sociedade no tocante ao processo de discussão, elaboração, acompanhamento e avaliação das políticas públicas e, assim, da política educacional no país.

Temer esteve na contramão das ações realizadas pelos governos Lula e Dilma, que instituíram conselhos e os fortaleceram, mediante as Conferências Nacionais de Educação, que discutiam a política educacional brasileira, com a participação da sociedade. Além disso, seus atos de cunho autoritário, individualista, privatista, centralizador, levavam em consideração os interesses do mercado, e não os anseios da sociedade brasileira, provocando o desmonte do estado e a perda de direitos garantidos na Constituição Federal de 1988, no período de redemocratização do país.

No ano de 2019, assumiu a presidência do Brasil o presidente Bolsonaro (2019 e 2022), de extrema direita. Com um discurso marcado pelo moralismo, pelo combate à corrupção e pelo Estado mínimo<sup>11</sup>, ele propôs a inauguração de um novo ciclo de mudanças na política brasileira. Na prática, continuou a implementar as ações iniciadas pelo governo Temer, de viés neoliberal, de cunho autoritário, individualista, privatista, centralizador, que levavam em conta os interesses do mercado e as orientações dos organismos internacionais, com corte de recursos para a educação e ausência de diálogo com a sociedade, no atinente à implantação e implementação de políticas para a Educação Básica.

Bolsonaro prosseguiu investindo em parcerias com o setor privado, no que tange às

---

<sup>11</sup> “[...] o Estado deve se abster de interferir nas relações econômicas e de prover serviços, mas regular fortemente a vida privada em defesa da família tradicional, contra a homossexualidade e contra os direitos das mulheres” (Miguel, 2019, p. 106).

políticas educacionais; aprovou, por Decreto, a militarização de escolas públicas e realizou o contingenciamento de mais de 90% dos recursos do MEC para a Educação Básica em 2020. Também introduziu projetos de lei concernentes à *homeschooling* (educação domiciliar). Bolsonaro intensificou, ainda, a avaliação como mecanismo de controle e monitoramento na Educação Básica, por meio de avaliação de larga escala, com foco na formação dos estudantes segundo uma perspectiva tecnicista. Tal paradigma elitista, meritocrático, padronizado, que seleciona e treina para manter o controle, diferencia-se radicalmente da educação solidária, libertadora, plural, com uma concepção de gestão democrática.

No governo Bolsonaro, houve limitação da participação em discussões, tomadas de decisão e ações vinculadas à educação, com a centralização do poder no Estado, aproximando-se dos regimes autoritários, que se contrapõem à democratização da sociedade e, conseqüentemente, da educação, já que está fechado à discussão coletiva e à participação da sociedade nas ações, com característica autocrática e centralizadora. Dentre suas ações para tanto, está a supressão de membros dos conselhos e fóruns com a participação da sociedade e a exclusão de representantes do Conselho de Secretários Estaduais de Educação (Consed) e da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) do Conselho Nacional de Educação (CNE), promovendo a neutralização dos Conselhos institucionalizados no país.

No estado, o governo Azambuja, em seu segundo mandato (2019 a 2022), continuou a concretizar as ações do seu primeiro mandato, intensificando a instituição das escolas de tempo integral, com indicação de diretores pela SED. Também inaugurou escolas cívico-militares no estado sul-mato-grossense, uma das ações centrais do governo Bolsonaro para a educação brasileira.

### **Considerações finais**

Pontua-se que os governos estaduais sul-mato-grossenses, no entretanto 1988-2022, vinham implementando uma política educacional em interseção com a União, à medida que colocaram em prática as principais iniciativas dessa esfera federativa em Mato Grosso do Sul, com subserviência às iniciativas elaboradas pelo MEC, mas sem deixar de implementar políticas voltadas para as especificidades do estado e, em alguns casos, para os anseios da comunidade escolar.

Os governos Puccinelli e Azambuja adotaram somente as iniciativas centrais da União (PDE, PAR, Ideb), tendo como fim políticas focalizadas e compensatórias e a busca por uma escola eficaz, com foco na aprendizagem do aluno e, principalmente, no sucesso escolar. Apenas o governo Zeca procurou romper com a política educacional que estava sendo colocada em prática pelo governo FHC, com uma proposta educacional com vistas à transformação social e à emancipação política. Ao longo dos anos, alinhou-se ao contexto nacional e aprofundou a adesão às ações do governo Lula, para fins da democratização e da inclusão educacional.

Tanto na União como em Mato Grosso do Sul, com os governos Puccinelli e Azambuja, continuavam a ser materializadas iniciativas autoritárias, burocráticas e centralizadas, já que o poder decisório e o financiamento educacional sempre estiveram nas mãos da Secretaria de Educação Básica do MEC (no âmbito das políticas nacionais) e da SED (no âmbito das políticas estaduais). Isso foi acirrado pelos governos Temer e Bolsonaro, que desmontaram os espaços de participação, com a destituição dos membros dos conselhos nacionais de educação e a indicação de novos membros que atendessem aos seus ditames antidemocráticos, neutralizando tais conselhos. O estado atuou de modo similar, ao alterar a forma de provimento do diretor escolar.

Em que pesem as orientações político-ideológicas de cada governo em particular e que têm

provocado diversos efeitos na política educacional, a gestão democrática da educação continua sendo um princípio do ensino da legislação educacional nacional e local. Contudo, permanece subjugada ao projeto neoliberal, que põe em curso uma outra perspectiva de educação centrada no indivíduo, e não no coletivo.

Em suma, em contexto federativo, apesar das ações específicas no intento de atender às especificidades de seus alunos, Mato Grosso do Sul materializou as iniciativas elaboradas e pensadas pelo MEC, que assumiu o papel de articulador, normatizador, avaliador, coordenador e financiador do sistema de ensino sul-mato-grossense, por meio do PDE, do PAR e do Ideb. Isso se deve, principalmente, à sua participação nos acordos internacionais, dos quais o Brasil é signatário.

A Constituição Federal de 1988 instituiu o regime de colaboração como o princípio norteador da organização e execução da educação nacional, com vistas a assegurar a qualidade educacional. No entanto, como não o deixou claramente definido e regulamentado, abriu espaço para que as ações que materializam esse regime ocorram de diferentes modos, conforme as características sociais, econômicas e culturais de cada ente federado e/ou segundo acordos políticos edificadas entre as unidades federativas para a materialização das ações educacionais, geralmente mediante recursos financeiros, que nem sempre estabelecem uma justa distribuição de poder, autoridade e recursos.

A União tem delegado aos estados, Distrito Federal e municípios poderes restritos à gerência das verbas e da estrutura educacional, não compartilhando o poder decisório sobre a educação com esses entes federados, transferindo para os governos subnacionais apenas os processos administrativos, gerenciais, e não os políticos e decisórios. Não há um modelo intergovernamental que organize a descentralização da educação de forma democrática. No entanto, desde que não contrariem o exposto na Constituição Federal de 1988, tais governos subnacionais têm autonomia para tomar decisão a respeito da educação a ser materializada.

## Referências

ABRUCIO, F. L. Descentralização e coordenação federativa no Brasil: lições dos anos FHC. *In*: ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. (org.). **O Estado numa era de reformas: os anos FHC - Parte 2**. Brasília: MP, SEGES, 2002. p. 143-246.

ABRUCIO, F. L. Para além da descentralização: os desafios da coordenação federativa no Brasil. *In*: FLEURY, S. (org.) **Democracia, descentralização e desenvolvimento: Brasil e Espanha**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 77-123.

ALVES, V. V. **As formulações para a gestão da Educação Básica no estado de Mato Grosso do Sul em interseção com as ações da União (1988-2014)**. 2015. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2015.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano Decenal de Educação para Todos**. Brasília: MEC, 1993. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me001523.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2024.

BRASIL. Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 7, p. 1-20, 10 jan. 2001.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 120-A, edição extra, p. 1-7, 26 jun. 2014.

CELLARD, A. Análise documental. *In*: POUPART, J.; DESLAURIERS, P.-P.; GROULX, L.-H.; LAPERRIÈRE, A.; MAYER, R.; PIRES, A. P. (org.). **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Tradução: Ana Cristina Nasser. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 295-317.

CURY, C. R. J. A questão federativa e a educação escolar. *In*: OLIVEIRA, R. P. de; SANTANA, W. (org.). **Educação e federalismo no Brasil**: combater as desigualdades, garantir a diversidade. Brasília: Unesco, 2010. p. 149-168.

DIAS, A. F. L. A democracia como vítima do golpe tragicômico de 2016 no Brasil. **Argumentos**, Fortaleza, ano 10, n. 19., p. 62-72, jan./jun. 2018.

DOURADO, L. F. Políticas e gestão da Educação Básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, p. 921-946, out. 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302007000300014>

GOVERNO INCENTIVA o estudo com a entrega de prêmios para os melhores alunos. **A Tribuna News**, Campo Grande, 10 maio 2012. Disponível em: <https://atribunanews.com.br/2012/05/10/governo-incentiva-o-estudo-com-a-entrega-de-premios-para-os-melhores-alunos/>. Acesso em: 17 jun. 2024.

MAIS DE MIL estudantes são contemplados em primeiro dia de premiação em CG. **SAEMS Notícias**, Campo Grande, 11 maio 2012. Disponível em: <https://saems.caedufjf.net/mais-de-mil-estudantes-sao-contemplados-em-primeiro-dia-de-premiacao-em-cg/>. Acesso em: 17 jun. 2024.

MATO GROSSO DO SUL. **Decreto nº 5.868, de 17 de abril de 1991**. Dispõe sobre a estrutura básica das unidades escolares da rede estadual de ensino e dá outras providências. Campo Grande: Governo do Estado do Mato Grosso do Sul, [1991]. Disponível em: <http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/fd8600de8a55c7fc04256b210079ce25/a37ca80a54364aec04256e2d006897b2?OpenDocument>. Acesso em: 17 jun. 2024.

MATO GROSSO DO SUL. **Decreto nº 7.227, de 26 de maio de 1993**. Altera dispositivos do Decreto nº. 5.868, de 17 de abril de 1991, e dá outras providências. **Diário Oficial de Mato Grosso do Sul**: Campo Grande, n. 3552, p. 1-2, 27 maio 1993.

MATO GROSSO DO SUL. Secretaria de Estado de Educação. **Plano Decenal Estadual de Educação para Todos**. Campo Grande: Secretaria de Estado de Educação, 1993b.

MATO GROSSO DO SUL. Secretaria de Estado de Educação. **Plano Quadrienal 1995-1998**: a cidadania começa na escola. Campo Grande: Secretaria de Estado de Educação, [1995?].

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

MATO GROSSO DO SUL. Resolução/SED nº 1.384, de 4 de agosto de 1999. Institui o processo denominado Constituinte Escolar, e dá outras providências. **Diário Oficial de Mato Grosso do Sul**: Campo Grande, n. 5.076, p. 5, 6 ago. 1999b.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei nº 4.621, de 22 de dezembro de 2014**. Aprova o Plano Estadual

de Educação de Mato Grosso do Sul, e dá outras providências. Campo Grande: Leis Estaduais, [2014]. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/ms/lei-ordinaria-n-4621-2014-mato-grosso-do-sul-aprova-o-plano-estadual-de-educacao-de-mato-grosso-do-sul-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 17 jun. 2024.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei nº 5.466, de 18 de dezembro de 2019**. Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino e Aprendizagem, sobre o processo de seleção dos dirigentes escolares e dos membros do Colegiado Escolar, no âmbito da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul, e dá outras providências. Campo Grande: Leis Estaduais, [2019]. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/ms/lei-ordinaria-n-5466-2019-mato-grosso-do-sul-dispoe-sobre-a-gestao-democratica-do-ensino-e-aprendizagem-sobre-o-processo-de-selecao-dos-dirigentes-escolares-e-dos-membros-do-colegiado-escolar-no-ambito-da-rede-estadual-de-ensino-de-mato-grosso-do-sul-e-da-outras-providencias#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20Gest%C3%A3o%20Democr%C3%A1tica,Sul%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias>. Acesso em: 17 jun. 2024.

MATTOSO, J. O Brasil herdado. *In*: Sader, E.; GARCIA, M. A. (org.). **Brasil: entre futuro e passado**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, Boitempo, 2010. p. 31-56.

MIGUEL, L. F. **O colapso da democracia no Brasil: da constituição ao golpe de 2016**. São Paulo: Fundação Rosa Luxemburgo, Expressão Popular, 2019.

PERONI, V. M. V. **Política educacional e papel do Estado no Brasil dos anos 90**. São Paulo: Xamã, 2003.

SENNA, E. Estado, economia e políticas públicas em Mato Grosso do Sul: balanço da década de 80. *In*: SENNA, E. (org.). **Política educacional de Mato Grosso do Sul na trajetória das políticas sociais: análise e diagnóstico (1980-1990)**. Campo Grande: Editora da UFMS, 2000. p. 137-166.

*Recebido em 15/12/2023*

*Versão corrigida recebida em 09/06/2024*

*Aceito em 11/06/2024*

*Publicado online em 22/06/2024*