

# **A GESTÃO DA EDUCAÇÃO NA POLÍTICA EDUCACIONAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL: ANÁLISE DA PROPOSTA DE “EDUCAÇÃO PARA O SUCESSO” (2007-2013)**

Andrêssa Gomes de Rezende **Alves** – UFMS/PPGEdu/Capes

## **Resumo**

Este trabalho analisa a relação público/privada na gestão do sistema de ensino do estado de Mato Grosso do Sul que inseriu em sua política educacional a proposta de “Educação para o Sucesso”. Trabalhou-se com pesquisa bibliográfica e documental. Trabalhou-se com pesquisa bibliográfica e documental. Constatou-se a substituição da gestão democrática pela gestão gerencial pautada por objetivos em escala organizacional. Assim, a Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul buscou se adequar ao modelo gerencial, que tem como base o princípio da eficiência, com ênfase nos resultados, mediante a operacionalização da proposta “Educação para o Sucesso”. Essa proposta alterou, por exemplo, os processos para o provimento de cargo de diretor da escola, à medida que instituiu sistemas avaliativos por meio de certificação ocupacional como instrumento de meritocracia e competição para a função de diretor das escolas estaduais.

**Palavras-chave:** Política Educacional. Relação público/privada. Gestão do sistema de ensino de Mato Grosso do Sul

# **A GESTÃO DA EDUCAÇÃO NA POLÍTICA EDUCACIONAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL: ANÁLISE DA PROPOSTA DE “EDUCAÇÃO PARA O SUCESSO” (2007-2013)**

## **Introdução**

Este trabalho tem como objetivo analisar a relação público/privada na gestão do sistema de ensino do estado de Mato Grosso do Sul que inseriu em sua política educacional a proposta de “Educação para o Sucesso”<sup>1</sup>, no mandato de André Puccinelli

---

<sup>1</sup> A “Educação para o Sucesso” no Estado de Mato Grosso do Sul está correlacionada à Pedagogia do Sucesso, termo cunhado pelo professor João Batista de Oliveira, que formulou receituários para combater a repetência e o atraso escolar e embasa teoricamente programas, como por exemplo, o do Instituto Ayrton Senna (IAS).

no período de 2007 a 2013 que, na prática escolar culminou, entre outras ações, com a instituição do processo de certificação ocupacional para diretores de escola.

A administração governamental que se iniciou em 2007 colocou para a agenda da política educacional de gestão do sistema e das escolas da rede estadual de ensino uma proposta que já havia sido experimentada no município de Campo Grande, capital do estado de Mato Grosso do Sul, entre os anos de 2001 a 2004, período no qual André Puccinelli exercia seu segundo mandato de prefeito, o que possibilitou a continuidade das propostas políticas concebidas na gestão municipal no âmbito do executivo estadual, incluindo a educação.

Muito embora, no caso da política educacional sul-mato-grossense, não há convênio com o IAS como ocorreu na Secretaria Municipal de Educação de Campo Grande, capital do Estado, quando André Puccinelli foi prefeito por dois mandatos (1997-2000 e 2001-2004). O que se materializou na gestão do sistema de ensino foi a cultura gerencial da Pedagogia do Sucesso migrando do município para o Estado<sup>2</sup>.

Nesse sentido, o marco central do estudo, a elaboração e a consequente contextualização da política educacional de Mato Grosso do Sul, foi instaurado na configuração do papel do Estado brasileiro entre meados dos anos de 1990. A década de 1990 no Brasil foi marcada pela hegemonia de pensamento neo-conservador, identificado ora como ideário neoliberal ora como social-democrata, o que induziu a adoção de novos paradigmas de competência para a ação pública, rompendo com a identificação de bem público como aquele financiado e administrado diretamente pelo Estado.

Segundo Peroni (2008, p. 1), com a redefinição do papel do Estado, a relação público/privada ganha novos contornos, “[...] ou mudando a execução das políticas repassando para o público não-estatal ou o privado, ou mudando a lógica de gestão do público, tendo como parâmetro o privado”.

Exemplo da tendência indicada é percebido na política de gestão do sistema de ensino do estado de Mato Grosso do Sul, em que tem como concepção geral de educação, a denominada “Educação para o Sucesso” que alterou, por exemplo, o processo de eleição para diretores, entre outros mecanismos da gestão do sistema de ensino.

---

<sup>2</sup> O modelo de gestão em tela para a rede de ensino municipal se sustentou na parceria firmada entre a Prefeitura de Campo Grande e o Instituto Ayrton Senna (IAS), que implantou o Programa Escola Campeã (PEC), e tomou como imperativo as diretrizes da administração educacional proposta pela Fundação Luís Eduardo Magalhães (FLEM), sediada no estado da Bahia.

As novas orientações conferidas pelo processo eletivo para a escolha de diretores escolares no estado de Mato Grosso do Sul, a partir de mudanças na legislação, interferiram diretamente no princípio de gestão democrática do ensino, disposto pela Constituição Federal de 1988, na medida em que se adotou um modelo de gestão gerencial fundada na eficácia do sistema escolar.

Esse cenário permite observar que a gestão democrática de sistemas de ensino e de escolas vem sendo, paulatinamente, substituída pela gestão gerencial da educação por meio de legislações específicas e de programas de gestão que estão regulando novas relações na organização do trabalho na escola, tendo como centro do processo a gestão.

Para a consecução da análise, utilizou-se *site* da Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul (SED/MS) como fonte de informações para desvelar a política educacional, que tem como *slogan* a chamada “Educação para o Sucesso”, bem como pesquisa documental amparada pelo referencial teórico para esse fim.

Diante disso, este trabalho discute como se configurou, entre os anos de 2007 a 2013, as relações entre o público e o privado no âmbito das políticas educacionais de gestão do sistema de ensino materializadas pela SED/MS.

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

A década de 1990 foi marcada por mudanças significativas nas relações que fundamentaram a atual fase do capitalismo, por seu caráter globalizado, nas políticas internacionais e, conseqüentemente, nas políticas nacionais. Nesse sentido, se faz necessária a contextualização, ainda que breve, da década de 1990, período em que foram incrementadas políticas educacionais, marcadamente concebidas pela ideologia neoliberal, que atingiu todas as dimensões da educação.

A reforma administrativa e gerencial no país, desencadeada a partir dos anos de 1990, consolidou a hegemonia burguesa sob bases neoliberais que propôs a minimização das funções do Estado para com as políticas sociais e econômicas.

Desse modo, com Fernando Henrique Cardoso, que governou o país no período de 1995 a 2002, inaugurou-se uma nova racionalidade burguesa. Esse governo “[...] marcou a era das mutações no Brasil em sintonia com o neoliberalismo, das quais a privatização acentuada do Estado, a desregulamentação e a precarização do trabalho, além da financeirização da economia, são tendências bastante acentuadas”. (ANTUNES, 2004, p. 11).

A proposta de descentralização das ações do Estado estava expressa no plano elaborado pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), tendo como ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, teórico da Reforma do Estado no Brasil que tem como base teórica e política a Terceira Via e que ainda foi o responsável pela elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

O PDRAE assinalou o chamado Estado gerencial, em que as políticas sociais foram consideradas serviços não exclusivos do Estado, isto é, o Estado deixou de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento. Para tanto, as estratégias de reforma do Estado no Brasil foram: a privatização, a publicização e a terceirização (BRASIL, 1995).

Assim, com a efetivação do neoliberalismo no Brasil, ocorreu um processo de deterioração social, mediante a condução de políticas excludentes. Nessa perspectiva, as políticas governamentais brasileiras, impulsionaram o aumento das parcerias entre o setor privado e a esfera pública, solidificando o terceiro setor por meio da descentralização, setorialização e focalização dessas políticas.

De tal modo, a partir dos anos de 1990, com a redefinição das funções do Estado e da política educacional, colocou-se para a gestão dos sistemas e das escolas um novo modelo orientado pelos princípios da gestão gerencial, com vistas à maior eficiência e eficácia do sistema (PERONI; OLIVEIRA; FERNANDES, 2009).

A reforma na área de educação pretendeu adequá-la às novas exigências da sociedade globalizada, assim sendo, alteraram as funções econômicas e político-sociais da escola brasileira e teve por finalidade formar intelectuais urbanos de novo tipo (NEVES, 2005), ou seja, especialistas e dirigentes que, do ponto de vista técnico, pudessem aumentar a competitividade e a produtividade do capital.

Nesse momento de reforma da aparelhagem estatal, perceberam-se prejuízos para as políticas sociais no campo educacional, uma vez que essas se afastaram da concepção democrática, predominando a lógica de mercado no interior das instituições de ensino.

Assim, a chamada gestão democrática deu lugar à gestão gerencial, considerando a perspectiva de que o mercado é padrão de qualidade. Esse processo de transferência do modelo de gestão gerencial para a educação evidenciou uma expressiva mudança na educação, pois essa outra lógica de gestão, tomou como imperativo os ideais da administração por objetivos em escala organizacional, pela divisão do

trabalho, por meio da racionalidade instrumental e hierarquia estrutural, com vistas à qualidade total do setor educacional.

Robertson e Verger (2012) argumentam que o setor privado está enraizado nos serviços públicos educacionais, desde a política na gestão da educação, passando pela pesquisa até chegar à aprendizagem em sala de aula. De acordo com os mesmos autores, o debate acerca do significado, propósito e *status* das parcerias público/privadas na educação, articulada a introdução das regras do mercado nesse setor,

[...] é particularmente aquecido no setor educacional devido ao ponto de vista largamente difundido na educação como atividade política e social complexa e que deve permanecer, em grande parte, se não na totalidade, no setor público e a serviço dos interesses públicos. (ROBERTSON; VERGER, 2012, p. 1134).

A inserção de critérios privados na gestão do público se apresenta como “[...] um meio inovador de financiamento da educação que se baseia no melhor do público e do privado como potencial para resolver os profundos problemas sistêmicos dos sistemas de ensino, tais como acesso, qualidade e equidade”. (ROBERTSON; VERGER, 2012, p. 1135).

Tal perspectiva de gestão da escola vem sendo passível de realização, frente ao contexto da reforma do aparelho do Estado brasileiro, bem como a reforma da política educacional que objetivou a introdução da competitividade no país, o que deliberou a centralidade da sua modernização. A chamada modernização sustentou o planejamento da gestão escolar em busca da qualidade com menor custo e maior quantidade, com resultados de eficiência e eficácia.

Ressalta-se que o princípio da gestão democrática do ensino instituído pela Constituição Federal de 1988 promulgou para a gestão da escola pública, enquanto princípio, a gestão democrática do ensino (BRASIL, 1988), esse processo estava em consonância com a democratização que a sociedade brasileira vivia na metade final dos anos de 1980.

Contudo, as transformações políticas e econômicas instalaram no Brasil, a partir da década de 1990, o projeto neoliberal que pressupôs reformas em vários setores da sociedade. Na educação, especificamente, a reforma se efetivou com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) Lei n. 9.394/1996 (BRASIL, 1996b) e objetivou adequá-la às exigências da sociedade globalizada.

Ainda, instituiu-se o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF), que foi criado pela emenda constitucional n. 14/1996 (BRASIL, 1996c) e regulamentado pela Lei n. 9.424/1996 (BRASIL, 1996a). Tal legislação delegou aos entes federados novas responsabilidades no que se refere à gestão e ao financiamento da educação, e as consequências podem ser sentidas, num primeiro momento na gestão do sistema e depois na gestão da escola.

A possibilidade histórica da construção de um Estado de direito democrático, contudo, cedo perdeu espaço para a materialização do Estado neoliberal, a partir mesmo de 1989, quando se iniciou o desmonte dos preceitos constitucionais por meio da supremacia do poder Executivo em detrimento do Legislativo.

Tal metamorfose do Estado brasileiro resultou da “recomposição, consolidação e aprofundamento da hegemonia da burguesia brasileira nesse momento de mudanças qualitativas na organização do trabalho e da produção e da reestruturação do Estado no capitalismo monopolista internacional e nacional” (NEVES, 2005, p. 89).

É nesse contexto de nova sociabilidade do projeto hegemônico que, para a gestão da educação básica, “configurou-se a gestão gerencial da educação, mediante a substituição da incipiente gestão democrática do ensino, disposta na Constituição Federal de 1988 e normatizada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9.394/1996)”. (PERONI, OLIVEIRA E FERNANDES, 2009, p. 774).

Conforme Cury (2002), a Constituição Federal de 1988, no capítulo da educação, criou as condições para que na LDBEN os estados e os municípios organizassem seus próprios sistemas de ensino. A Carta Constitucional reconhece a autonomia dos entes federativos em legislar e tomar decisões sobre seus sistemas de ensino, conforme o que está exposto em seu artigo 22 (BRASIL, 1988).

Para tal, decorreram experiências das mais diferenciadas gestões de sistema de ensino entre as unidades subnacionais, considerando que o Brasil se constitui como um Estado Federativo e “um país federativo supõe o compartilhamento do poder e a autonomia relativa das circunscrições federadas em competências próprias de suas iniciativas”. (CURY, 2002, p. 171).

Peroni; Oliveira; Fernandes (2009) observam que os estados e municípios buscaram, por meio de parcerias, alternativas no terceiro setor para execução de políticas educacionais, com a finalidade de atender as suas demandas, superar os problemas educacionais e modernizar a gestão escolar.

E é nesse contexto que se dá a formulação e materialização de propostas como a “Educação para o Sucesso”, entendida como uma das estratégias neoliberais direcionadas à educação. Desse modo, seguindo a tendência de instituir políticas de cunho neoliberal na educação, a partir de 2007, a rede de ensino do Estado de Mato Grosso do Sul passou a conviver com a proposta de “Educação para o Sucesso” objeto de análise do subitem seguinte.

### **“Educação para o Sucesso”: a política de gestão para o sistema estadual de ensino no estado de Mato Grosso do Sul (2007-2013)**

Em 2007, a rede de ensino do Estado de Mato Grosso do Sul passou a conviver com a proposta de “Educação para o Sucesso”. Ressalta-se que nessa gestão governamental, não se tem especificamente um programa destinado à gestão de sistema e de escolas, tem-se, como concepção geral de educação, a “Educação para o Sucesso”. O que ocorre de fato na política educacional em Mato Grosso do Sul, é que o governo de André Puccinelli traz para a política educacional de gestão do sistema de ensino a cultura gerencial da Pedagogia do Sucesso, resultado da experiência vivida como prefeito de Campo Grande, capital de Mato Grosso do Sul.

Em verdade, o que ocorreu na política de gestão do sistema de ensino é o que Robertson e Verger (2012) já constataram em seus estudos quando avaliam que o Estado modifica sua cultura organizacional mediante a aprendizagem com o setor privado no nível gerencial. Assim, o setor público aproveita a participação nas estruturas de parceria com a finalidade de aprender a cultura organizacional trabalhada pelo setor privado e empregam características como flexibilidade, abertura às demandas sociais, incentivos à eficiência, planejamento estratégico do sistema de ensino, entre outras.

Verger e Bonal (2011, p. 921) consideram que ocorrem dois tipos de privatização, às quais denominam privatização na educação e privatização da educação. Pontuam ainda que privatizar envolve uma variedade de processo que se pode então entender como privatizações, pois

[...] os governos estabelecem parcerias com o setor privado e para regular este setor, de modo a estimular o surgimento de novos prestadores privados e, por sua vez, para controlar a qualidade dos

serviços que prestam. Em consonância com as categorias sugeridas por Ball e Youdell (2007), poderíamos considerar que o Banco Mundial apoia dois tipos de privatização: por um lado, a privatização *da* educação e, por outro lado, a privatização *na* educação. A privatização *da* educação consiste em incentivar o aumento da oferta privada e do número de escolas privadas nos sistemas educacionais. A estratégia sugere que esta forma de privatização pode ser realizada por meio de contratos ou subvenções às escolas privadas. O principal objetivo da privatização da educação é ampliar os recursos disponíveis na área da educação em um determinado território. Enquanto isso, a privatização *na* educação consiste em incentivar que as escolas atuem e funcionem como prestadoras privadas, com o objetivo de torná-las mais competitivas e aumentar os padrões de qualidade.

Em meio a isso, a “Educação para o Sucesso” alterou significativamente o processo de eleição para diretores e também instituiu uma política de premiação aos melhores alunos. Inicialmente, o então governador considerou importante rever o processo de eleição para diretor que se daria em 2008 e cogitou até a eliminação do pleito eleitoral. No entanto, com a reação dos trabalhadores em educação organizados na Federação dos Trabalhadores em Educação de Mato Grosso do Sul (FETEMS), foi necessário rever posições (FERNANDES; RODRIGUEZ, 2012).

Mas em que consiste o Programa “Educação para o Sucesso”? À medida que não se dispõe de registros sobre o programa, como um material escrito em forma de proposição, com pressupostos e objetivos, fica difícil entender o que se pretende. Embora a política educacional do estado não recorra às tradicionais parcerias com setores privados, ressaltamos que, na administração de 2007 a 2013, ganham *status* os modelos de administração embasados nos postulados gerencialistas, pois o que observamos é que “[...] as instituições públicas e os governos formulam e implementam políticas em função de lógicas de actuação de tipo empresarial”. (CARDOSO, 2009, p. 821).

Assim, abrem-se novas possibilidades de relação público/privada com outro formato que vão desde a construção, gestão e manutenção de infraestrutura, defesa de políticas, prestações de serviços que estão fundamentadas de acordo com os mesmos princípios do liberalismo econômico.



Cardoso (2009) também distingue os novos contornos que vêm sendo estabelecido na relação público/privada, ou seja, a distinção entre a transferência de responsabilidade do Estado para entidades privadas e, a outra, quando as ações e processos de caráter privado são integrados nas instituições estatais, mudando a lógica de gestão do público, que toma como parâmetro o privado, isto é, insere no público a lógica do privado para a condução e desenvolvimento das políticas.

Observou-se a consolidação dessas condições na proposta de “Educação para o Sucesso” materializada no cenário educacional do estado de Mato Grosso do Sul, o que ocasionou significativas mudanças no que concerne à formulação da política educacional para a gestão do sistema de ensino e também para a gestão democrática da educação.

Nesse quadro, o tipo de privatização recorrente na política de gestão de Mato Grosso do Sul não recorre à parceria, isto é, a participação de entidades na formulação da política de gestão do sistema de ensino e, sim, insere a lógica gerencial nos sistemas públicos de educação.

O governo estadual elegeu como ponto central para sua política educacional os postulados referentes à administração gerencial da educação. De tal modo, o pressuposto foi de que a qualidade da educação se definiu pelo modelo de gerência capaz de utilizar aspectos educacionais de cunho neoliberal.

Historicamente, no Estado de Mato Grosso do Sul, a gestão democrática foi instituída pelo Decreto n. 5.868/1991, que dispôs sobre a estrutura básica das unidades escolares da rede estadual, regulamentou a eleição de diretor e o colegiado escolar, além de que os especialistas em educação tornaram-se coordenadores pedagógicos na rede estadual de ensino (MATO GROSSO DO SUL, 1991). Frente a esse cenário, em 1991, foi instituído o Programa “Uma proposta de Educação para MS – educação pública e democrática”, cujo eixo central foi a eleição de diretor e do colegiado escolar.

Não obstante, as administrações governamentais seguintes promoveram rupturas, continuidades e descontinuidades na política educacional de gestão da rede estadual de ensino. De modo que, o governo de André Puccinelli imprimiu na política educacional de Mato Grosso do Sul um caráter burocrático, imbuído pelo aprofundamento da lógica autoritária, que se vincula à modernização conservadora em andamento para aumentar a eficiência e a eficácia. Conforme Fernandes; Rodriguez (2012):

a organização burocrática neste paradigma é eficiente, permite materializar os objetivos previstos no programa de governo, se enfatiza a especialização a competência técnica e evidentemente, a centralização no comando de um chefe que toma as decisões sem levar em consideração a opinião do coletivo. Também se explicita claramente a divisão do trabalho, quando para alcançar os objetivos, cada funcionário deve cumprir com sua função, conforme a distribuição de tarefas encaminhadas pelo chefe. **As ordens do líder devem ser obedecidas**, porque são formalmente estabelecidas e estipuladas mediante regras escritas. (FERNANDES; RODRIGUEZ, 2012, p. 11, grifo nosso).

Assim, em mensagem à Assembleia Legislativa, o governo aponta as principais realizações executadas na gestão 2007 – 2010, no campo da educação, com a finalidade de construir no Estado uma educação pública de qualidade e transformar as escolas estaduais em um ambiente confortável para os estudantes e professores. Para tanto, implantou-se um conjunto de ações e medidas para a modernização da sua rede física, para difusão de tecnologia e para a gestão de qualidade.

Em meio às demandas requeridas para a ascensão do Estado, observamos na política educacional sul-mato-grossense que a educação é elevada à posição estratégica para alcançar um pleno desenvolvimento econômico. As ações tendem a modificar o caráter do ensino público, a partir da introdução de incentivos e prêmios oferecidos com o objetivo de aumentar os resultados das avaliações, ressaltando que estas têm sido apresentadas e justificadas como propulsora de qualidade.

A proposta de “Educação para o Sucesso” consiste em um conjunto de programas desenvolvidos pela SED/MS que tem como finalidade a busca da qualidade e excelência da educação, “trata-se de implementar novas políticas para a educação, que envolvam uma profunda mudança cultural das Secretarias de Educação e das escolas”. (OLIVEIRA, 2004, p. 65).

Ressalta-se que essa proposta de educação formulada pela SED/MS guarda estritas relações com a perspectiva da pedagogia da qualidade total, que tem como objetivo principal eliminar resultados negativos de repetência e evasão escolar e com isso promover o sucesso escolar. Daí a necessidade de envolver a escola, a família e a sociedade em geral com o objetivo de alcançar bons resultados e eliminar a baixa produtividade da instituição escolar.

Observa-se ainda que, o *marketing* da “Educação para o sucesso” é feito por meio da mídia televisiva, de propagandas e programas, via internet, *site* da SED/MS, jornais impressos, *sites* de notícias, Revista “Acontece: desafios e conquistas do ensino estadual” que é uma publicação da SED. A função ideológica presente na divulgação da “Educação para o sucesso” é imprescindível para a garantia da participação e envolvimento de todos com a educação e o fortalecimento do sentimento de que todos são responsáveis pela qualidade da educação da Rede Estadual de Ensino do Estado.

Foi nesse cenário, que o poder executivo do estado de Mato Grosso do Sul apresentou o programa Escola para o Sucesso, considerado o programa prioritário do governo. Tal programa tem como meta investir na educação dos alunos sul-mato-grossenses, além de prepará-los para serem bons profissionais e bons cidadãos no futuro. Corroborar com pressupostos da teoria da qualidade total da educação, qual seja, a busca de resultados de eficácia e de eficiência do processo educacional, tomando como imperativo os padrões de mercado.

Em mensagem à Assembleia Legislativa publicada em Diário Oficial em 06 de julho de 2010, o governador de Mato Grosso do Sul apresenta à casa de leis o Programa Escola para o Sucesso que tem como missão

[...] garantir a qualidade do ensino e da aprendizagem nas escolas da Rede Estadual de Ensino, fortalecendo-as e respeitando a diversidade do cidadão sul-mato-grossense, por meio de ações inovadoras de valorização e respeito a educadores e alunos, esta Administração propõe a instituição do *Programa Escola para o Sucesso*. (MATO GROSSO DO SUL, 2010a, p. 26, grifo do autor).

Analisando o texto legal, observa-se que a finalidade da implantação do programa é de “subsidiar as decisões sobre a implementação das políticas educacionais voltadas para a elevação da **qualidade**, equidade e **eficiência** do ensino e da aprendizagem [...]”. (MATO GROSSO DO SUL, 2010a, p. 26, grifo nosso).

Tal prerrogativa orienta-se pelos princípios que norteiam a gestão gerencial que defende os pressupostos de mais eficiência e eficácia para o sistema de ensino. Com isso, a gestão democrática da educação foi substituída por outra lógica de gestão balizada na perspectiva da administração gerencial, que além aos mecanismos de controle de processos e de resultados, buscando os melhores índices de eficiência e de resultados.

O programa de premiação foi instituído pelo poder executivo do estado mediante a Lei n. 3.966, de 23 de setembro de 2010 (MATO GROSSO DO SUL, 2010b) e considerou como objetivo “valorizar escolas, professores e alunos que apresentem os melhores desempenhos com base nos indicadores educacionais estabelecidos pela Secretaria de Estado de Educação”. (MATO GROSSO DO SUL, 2010b).

Evidencia-se, com isso, que a concessão de prêmios está subordinada aos seguintes indicadores de sucesso: melhor desempenho escolar e frequência às aulas. Isso nos revela que os sujeitos devem ser reconhecidos e valorizados pelos seus talentos, aptidões e potencial de sucesso e “[...] pelo uso ideológico do ‘discurso da igualdade de oportunidade a todos’”. (ARAUJO, 2012, p. 186).

Os prêmios são meios de estimular os alunos da Rede Estadual de Ensino para que tenham uma qualidade igual ou superior aos alunos das escolas particulares e, mais ainda, a premiação é um incentivo para que as crianças estudem e tenham um bom desempenho para serem bons profissionais. A ideia de premiação perpassa pela lógica do mercado o que estimula nos alunos e nas instituições escolares a competitividade, visto que esses devem alcançar bons resultados para a garantia de padrão de qualidade, o que favorece colocar os alunos e as escolas no patamar dos vencedores.

Segundo Robertson (2013), uma das consequências da competição por meio de prêmios é a criação da concorrência acirrada em vários níveis e a consequente necessidade de regular essa concorrência. Desse modo, a concorrência necessariamente produz perdedores assim como ganhadores.

O Programa Escola para o Sucesso representa a adoção da lógica competitiva como precursora da qualidade, tudo isso articulado à implantação de incentivos, no caso da SED/MS, a premiação aos alunos que alcançarem os melhores resultados: “trata-se, portanto, de uma medida de resultado final, interpretada em uma perspectiva individualizada, desconsiderando as condições do sistema de ensino que, sem dúvida, induzem a produção de ‘competências’ e ‘incompetências’ nos alunos”. (SOUZA; OLIVEIRA, 2003, p. 884).

E ainda, na política educacional de gestão do sistema de ensino de MS, no entretempo 2007 a 2013, coube ao diretor gerenciar eficazmente a escola com a perspectiva de que com uma educação de qualidade, os alunos irão aprender e terão sucesso. Por conta dessa visão em que o gerenciamento eficaz da escola é o seu ponto alto, essa política investe no preparo dos diretores.

Então, a partir de 2007, a gestão de sistema e de unidades escolares dispôs sobre a certificação ocupacional de diretores de escolas concomitante à eleição. Assim estão a conviver nas escolas estaduais os dois processos: ao tempo que o diretor de escola é eleito, só é nomeado pelo poder executivo estadual se se submeter ao processo de certificação ocupacional e ainda compor a lista tríplice de livre escolha.

Nessa perspectiva, observa-se que a proposta “Educação para o Sucesso” é uma opção de política educacional de gestão de sistema e de unidades escolares em uma unidade subnacional que se insere no contexto da reforma administrativa do Estado brasileiro dos anos de 1990, e que coloca para a administração estatal os princípios da gestão gerencial.

Em se tratando da gestão gerencial Azevedo (2002) diz que:

Introduz elementos das teorias e técnicas da gerência empresarial e do culto da excelência nas escolas públicas. Isso enfatizando a questão da qualidade e a necessidade de atender localmente as demandas do cidadão-cliente. Assim, procura-se estabelecer um replanejamento institucional, inspirado tanto no neoliberalismo como nas práticas peculiares à gestão empresarial, segundo os pressupostos da qualidade total: privilegiamento da administração por projetos com objetivos previamente estabelecidos, baseados localmente e com traços competitivos. Nesse contexto, o gerencialismo, que é uma das marcas das reformas educativas em escala planetária, implica uma nova postura dos gestores que se tornam responsáveis pelo delineamento, pela normatização e pela instrumentalização da conduta da comunidade escolar na busca dos objetivos traçados. (AZEVEDO, 2002, p. 59).

Tem-se assim o quadro propício para, no cenário da reforma do Estado brasileiro em busca de sua modernização, as unidades subnacionais aderirem ou mesmo serem protagonistas de políticas com vistas a reconfigurações importantes no que tange a administração pública.

Portanto, entende-se que a gestão seja a estratégia mais genuína para a garantia das mudanças anunciadas. Dentro dessa perspectiva, constata-se a centralidade do papel do diretor escolar na proposta de “Educação para o Sucesso”. Pois, o diretor é considerado o líder, assim como o principal responsável pela gestão do aprendizado.

Ao diretor é atribuída a responsabilidade de atrair, manter e desenvolver a instituição, além de ter de organizar seu tempo de forma eficiente para que a escola seja eficaz e garantir um sistema eficaz com foco na aprendizagem e sucesso do aluno (SHIROMA; GARCIA; CAMPOS, 2011).

Assim, em 2007, com André Puccinelli na chefia do poder executivo estadual implantou-se, por meio da Secretaria Estadual de Educação, outra concepção de gestão de educação em nível de sistema e de unidade escolares, a certificação ocupacional.

### **Considerações finais**

Este trabalho objetivou analisar como se configuraram as relações entre público e privado no âmbito das políticas educacionais de gestão do sistema de ensino, materializadas pela Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul, a partir da proposta de “Educação para o Sucesso”.

Observou-se que a gestão estadual que se iniciou em 2007, vem conduzindo a política educacional de gestão do sistema, a partir dos pressupostos, princípios e diretrizes da Pedagogia do Sucesso.

O que ocorreu no estado de Mato Grosso do Sul, se insere nos pressupostos tratados por Robertson e Verger (2012) ao problematizar que a relação público/privado, se dá tanto com a privatização *na* e *da* educação. Tal situação foi possível de ser compreendida, a partir da prática da gestão do sistema e das unidades escolares, muito mais em razão de resultados apresentados do que por concepção, embora essas questões não se separem. Pode-se esclarecer a afirmação anterior mediante as fontes trabalhadas, pois, tal programa, em momento algum, foi sistematizado e registrado pela Secretaria de Estado de Educação ou qualquer que seja outro órgão de governo.

Na gestão do sistema estadual, o poder público não se retira de seu papel de produtor do direito à educação. O que ocorreu é que o estado incorporou na execução de sua política educacional orientações privadas, isto é, manteve a estrutura pública, mas introduz a lógica privada em suas ações.

Esse mecanismo contou com mudanças na legislação educacional, para conferir legitimidade na introdução dos critérios privados. Com isso, a promulgação da Lei n. 3.479 de 20 de dezembro de 2007, o processo eletivo de dirigentes escolares da Rede Estadual de Ensino e institui o processo seletivo para a escolha dos diretores. Situação que imprime nas relações de trabalho e poder na escola um controle que não está em

consonância com a perspectiva democrática, à medida que tal processo se institui de forma autoritária, centralizada e burocrática (FERNANDES; RODRIGUEZ, 2012).

A chamada “Educação para o Sucesso” enfatizou a formação e a avaliação periódica do desempenho dos diretores das escolas, promoveu novos cursos de capacitação e alterou os moldes de escolha de diretor de escola construído historicamente pela política educacional do estado. O diretor é responsabilizado pelo alcance das metas e, ainda quando eleito, assina um termo de compromisso que, na nossa compreensão, é incompatível com a gestão democrática.

Em que pesem essas orientações conferidas pelo processo de seleção de diretores escolares no estado de Mato Grosso do Sul, a partir de mudanças na legislação, interferiram diretamente no princípio de gestão democrática do ensino, disposto na Constituição Federal de 1988.

Nessa perspectiva, prevalecem os pressupostos do mercado nas práticas da política educacional do estado de Mato Grosso do Sul enquanto unidade federada. Mesmo porque sua elite dirigente tem como ponto de vista que os pressupostos do mundo privado são mais eficientes e eficazes para administrar o público. Nesse contexto, a gestão democrática de sistema e de unidades escolares passa a ser substituída pela gestão gerencial.

## **Referências**

ANTUNES, R. Ricardo Antunes esmiúça o receituário neoliberal. **Jornal da Unicamp**, Campinas, 23 e 24 ago. 2004. Sala de Imprensa. p. 11.

ARAÚJO, A. C. de. **Gestão, avaliação e qualidade da educação**: políticas públicas reveladas na prática escolar. Brasília: Liber Livro, 2012.

AZEVEDO, J. M. L. de. Implicações da nova lógica de ação do Estado para a educação municipal. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 80, p. 49-71, set. 2002.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: Texto promulgado em 05 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) >. Acesso em: 20 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995.

\_\_\_\_\_. Lei n. 9.424 de 24 de dezembro de 1996. Dispõe sobre o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério, na forma prevista no art. 60, § 7º, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, e dá outras providências. Brasília, 1996a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9424.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9424.htm)>. Acesso em: 15 jul. 2010.

\_\_\_\_\_. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: 15 jul. 2010.

\_\_\_\_\_. Emenda Constitucional n. 14 de 12 de setembro de 1996. Modifica os arts. 34, 208, 211 e 212 da Constituição Federal e dá nova redação ao art. 60 do Ato das Disposições constitucionais Transitórias. Brasília, 1996c. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc14.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc14.htm)>>. Acesso em: 15 jul. 2010.

CARDOSO, C. M. Governar o Estado para a participação de entidades privadas na provisão, financiamento e gestão dos sistemas educativos na União Europeia. **Educação e Sociedade**, Campinas, SP: v. 30, n. 108, p. 819-843, out. 2009.

CURY, C. R. J. A educação básica no Brasil. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 80, p. 169-201, set. 2002.

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

MATO GROSSO DO SUL. **Decreto n. 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, 1991. Disponível em: <<http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/fd8600de8a55c7fc04256b210079ce25/a37ca80a54364aec04256e2d006897b2?OpenDocument>>. Acesso em: 14 maio 2013.

\_\_\_\_\_. **Diário Oficial [do] Estado de Mato Grosso do Sul**, Campo Grande, MS: Governadoria, 2010a. MENSAGEM/GABGOV/MS/Nº 34/2010. Campo Grande, 06 jul. 2010.

\_\_\_\_\_. Lei n. 3.966, de 23 de setembro de 2010. Institui o Programa Escola para o Sucesso na Rede Estadual de Ensino, e dá outras providências. **Diário do Oficial [do] Estado de Mato Grosso do Sul**, Campo Grande, MS, n. 7.795, de 24 de set. de 2010b, p. 23.



NEVES, L. M. W. A sociedade civil como espaço estratégico de difusão da nova pedagogia da hegemonia. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **A nova pedagogia da hegemonia – estratégias do capital para educar o consenso**. São Paulo: Xamã, 2005. p. 85-125.

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

PERONI, V. M. V. Parcerias entre prefeituras e esfera privada: estratégias privatizantes para a oferta da educação pública em São Paulo? In: ADRIÃO, T. (Org.); PERONI, V. (Org.). **Público e privado: novos elementos para o debate**. 1. ed. São Paulo: Xamã, 2008. p. 111-127.

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

ROBERTSON, S.; VERGER, A. A origem das parcerias público-privada na governança global da educação. **Educação e Sociedade**, Campinas, vol.33, n.121, p. 1133-1156, out.-dez. 2012.

ROBERTSON, S. As implicações em justiça social da privatização nos modelos de governança da educação: um relato relacional. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 34, n. 124, p. 679-703, jul.-set. 2013.

SHIROMA, E. O.; GARCIA, R. M. C.; CAMPOS, R. F. Conversão das “almas” pela liturgia da palavra: uma análise do discurso do movimento Todos pela Educação. In: BALL, S. J.; MAINARDES, J. (Orgs.). **Políticas educacionais: questões e dilemas**. São Paulo: Cortez, 2011. p. 222-247.

SILVA, K. K. D. da. **Políticas educacionais para a inserção da sociologia no ensino médio de Mato Grosso do Sul (1999-2010)**. 2012. 117 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, 2012.

SOUZA, S. Z. L. de; OLIVEIRA, R. P. de. Políticas de avaliação da educação e quase mercado no Brasil. **Educação e Sociedade**, Campinas, vol. 24, n. 84, p. 873-896, 2003.

VERGER, A.; BONAL, X. La *estrategia educativa 2020* o las limitaciones del Banco Mundial para promover el “aprendizaje para todos”. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 32, n. 117, p. 911-932, out.-dez. 2011.