



Planos de Educação e Gestão Democrática no Brasil: contradições e desafios para escolas públicas estaduais de Mato Grosso do Sul

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar as implicações da Meta 19, denominada Gestão Democrática, do Plano Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul 2014-2024, em conformidade com o Plano Nacional de Educação 2014-2024, para a gestão das escolas da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul no período de 2014 a 2023. A metodologia baseia-se na análise bibliográfica e documental, com consulta às fontes disponíveis nos sites do Ministério da Educação e da Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul, além de entrevistas semiestruturadas. Os resultados indicaram que, após a aprovação do Plano Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul, as legislações estaduais incorporaram requisitos estabelecidos na meta 19, expressos tanto em elementos da gestão democrática, como eleição e colegiado escolar, quanto em estratégias gerenciais pautadas em critérios técnicos e racionais, fundamentados na Nova Gestão Pública. Essas estratégias incluem etapas obrigatórias para participar do processo seletivo de diretores escolares, antes da eleição, e o monitoramento da gestão escolar, um instrumento de avaliação e pressão instituído na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul, que impõem desafios à gestão escolar, pois os valores, procedimentos e instrumentos que configuram o gerencialismo podem comprometer o exercício democrático da gestão nas escolas da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul.

Regina Tereza Cestari de Oliveira ¹
Universidade Católica Dom Bosco, Brasil

Palavras-chave: Plano de educação; Meta 19; Gestão escolar; Gestão democrática; Gerencialismo.

1. INTRODUÇÃO

Ao refletir sobre o tema concernente à Meta 19 dos planos de educação, é necessário, inicialmente, considerar que o planejamento ocupa um papel de destaque na Constituição da República Federativa do Brasil. O art.º 174 esta-

belece que o Estado, como agente normativo e regulador da atividade econômica, exercerá as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado. Em consonância com esse dispositivo, o art.º 214 da Constituição Federal institui o Plano Nacional de Educação (PNE), com duração decenal (Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, define que é incumbência da União elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.

Esse processo intensificou o debate sobre o planejamento educacional no período de abertura democrática do país e foi fundamental para a elaboração do Pano Nacional de Educação (PNE). A partir da década de 1980, em contraposição à ditadura civil-militar (1964-1984), a sociedade civil se organizou cada vez mais no campo da educação, buscando influenciar a criação de um plano educacional que fosse aprovado pela legislação brasileira.

O PNE foi aprovado em 2001 pela Lei n.º 10.172, de 9 de janeiro, sancionada com nove vetos pelo presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), do Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), após intensos embates entre dois projetos: o PNE da sociedade, oriundo das Conferências Nacionais de Educação, organizadas por entidades representativas da educação, e o proveniente do Governo Federal.

Os projetos apresentavam concepções e prioridades educacionais distintas, principalmente em relação à abrangência das políticas, ao financiamento e à gestão. Sua aprovação foi o resultado da hegemonia governamental no Congresso Nacional, que buscou traduzir a lógica das políticas governamentais em curso no período. O PNE de 2001, embora apresentasse metas de amplo alcance, não teve mecanismos concretos para garantir o enfrentamento dos grandes desafios para a melhoria da educação nacional, configurando-se mais como um plano formal (Dourado, 2010).

Ao final do período de vigência do PNE de 2001, o governo de Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010), do Partido dos Trabalhadores (PT), em dezembro de 2010, encaminhou ao Congresso Nacional uma proposta de novo PNE. Essa proposta decorreu de um processo participativo que mobilizou cerca de 3,5 milhões de pessoas em todos os estados, no Distrito Federal e nos municípios brasileiros, por meio de conferências locais e da Conferência Nacional de Educação (CONAE), realizada em 2010 e convocada pelo governo. A CONAE intitulada “Construindo um Sistema Nacional de Educação, Articulado de Educação: Plano Nacional de Educação, suas Diretrizes e Estratégias de Ação”, funcionou como um espaço social de discussão sobre a educação brasileira, abrangendo diversos segmentos representativos da sociedade civil e da sociedade política (Conferência Nacional de Educação, 2010).

Após um intenso processo de debates e embates, especialmente durante sua tramitação no Congresso Nacional (Câmara dos Deputados e Senado Federal) (Dourado, 2017), que prolongaram a sua aprovação, a Lei n.º 13.005, de 25 de julho de 2014, foi sancionada sem vetos pela presidente da República, Dilma Vana Rousseff (2011-2014), também do PT. Essa lei aprovou o PNE (2014-2024), que estabeleceu 20 metas e 253 estratégias. A legislação também determinou que os planos estaduais, distrital e municipais de educação fossem elaborados em consonância com as diretrizes, metas e

estratégias do PNE, no prazo de um ano a partir da sua publicação.

Com base nesse contexto, o objetivo deste artigo é o de analisar as implicações da Meta 19 - Gestão Democrática - do Plano Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul (2014-2024), decorrente do Plano Nacional de Educação (2014-2024), para as escolas da Rede Estadual de Ensino de MS (REE/MS), no período de 2014 a 2023.

Compreende-se que as políticas educacionais resultam de movimento, de tensões, de disputas, no âmbito da correlação de forças sociais e de projetos distintos de sociedade (Dourado, 2017). A importância do plano de educação como principal medida de políticas educacionais é reconhecida, especialmente quando se consideram as condições objetivas que se manifestam nas esferas local e regional, as relações de força presentes e as particularidades na materialização dessas políticas (Vieira, 2009). Além disso, o plano é entendido como um instrumento para introduzir racionalidade na prática educativa, requisito para superar as improvisações, que se contrapõem à educação sistematizada e à sua organização na forma de sistema (Saviani, 2010).

No que se refere ao percurso metodológico, trata-se de uma pesquisa qualitativa, desenvolvida por meio de análise bibliográfica, com base em literatura relevante à temática, além de análise documental. Considera-se que os documentos não são simplesmente registros neutros ou passivos; são produtos importantes em diferentes graus e expressam os contextos históricos e as relações sociais que os produzem, estando no cerne da documentação pesquisada. Nesse sentido, os documentos são produtos de informações selecionadas, de avaliações, de análises, de tendências, de recomendações, de proposições: "Expressam e resultam de uma combinação de intencionalidades, valores e discursos; são constituídos pelo e constituintes do momento histórico" (Evangelista & Shiroma, 2019, p. 101).

Foram selecionadas fontes disponíveis nas páginas eletrônicas do do Ministério da Educação e da Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul (SED/MS), como o PNE 2014-2024, o Plano Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul (PEE-MS) 2014-2024, as normativas referentes à Gestão Democrática, à seleção de diretores escolares e o Manual de Orientações para o Diretor da Rede Estadual de Ensino de MS, elaborados após a aprovação do PEE/MS.

Além disso, foram incluídos os dados das entrevistas de caráter semiestruturado, que combinam perguntas e respostas abertas, realizadas no desenvolvimento da pesquisa, com representantes assim identificados: da SED/MS (E1), da Assembleia Legislativa do Estado de Mato Grosso do Sul (ALE/MS) (E2) e do Fórum Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul (FEEMS) (E3), conforme a aprovação do comitê de ética da UCDB (Processo CAAE 24268919.0.0000.516). As entrevistas foram conduzidas pessoalmente entre dezembro de 2019 e fevereiro de 2020, gravadas e, posteriormente, transcritas.

O recorte temporal compreende o período de 2014, que corresponde ao ano de aprovação do PNE (2014-2024), assim como do PEE-MS (2014-2024), até 2023, considerando a última legislação educacional, que dispõe sobre Gestão Democrática e eleição de diretores escolares, na REE/MS.

O estado de MS, localizado na região Centro-Oeste (composta pelos estados de Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e o Distrito Federal), é

um estado recente e foi criado a partir da divisão do estado de Mato Grosso, no governo de Ernesto Geisel (1974-1979), por meio da Lei Complementar n.º 31, de 11 de outubro de 1977, com a instalação do Governo Estadual em primeiro de janeiro de 1979. Formado por 79 municípios, 11 microrregiões, sua população é de 2.757.013 pessoas conforme o censo demográfico do IBGE (2022).

Diante do exposto, o artigo está organizado em três seções: a primeira corresponde à Introdução, que situa o tema e expõe o percurso metodológico; a segunda discute o movimento de elaboração do PNE (2014-2024), com ênfase nos aspectos destacados na Meta 19 do plano; a terceira analisa o planejamento educacional na esfera local, após a aprovação do PNE (2014-2024), e as implicações da Meta 19 para a gestão das escolas da REE/MS, seguida pela Conclusão.

2. O MOVIMENTO DO PLANEJAMENTO EDUCACIONAL E A META 19 DO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO 2014-2024

Convém reforçar que a mobilização dos segmentos representativos da sociedade civil trouxe avanços no texto da Constituição Federal de 1988, e incorporou importantes reivindicações da área educacional (Oliveira, 2019). Entre essas, destaca-se o princípio inédito da gestão democrática do ensino público, conforme o art.º 206, inciso VI, que deve orientar a educação brasileira (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988).

Esse princípio constitucional está relacionado à noção de Estado democrático de Direito, conforme expresso no preâmbulo e no art.º 1.º da Constituição, que reconhece e inclui o poder popular como fonte de legitimidade e o considera um componente essencial nos processos decisórios mais amplos de deliberação pública e de democratização do próprio Estado. Nesse contexto, demanda a participação ativa dos cidadãos tanto no processo quanto no produto das políticas educacionais dos governos (Cury, 2002).

O PNE 2014-2024 expressa os consensos historicamente possíveis, as contradições do processo e as disputas de concepções presentes na conjuntura em que foi construído (Oliveira, 2021). É considerado por Dourado (2017) como o “epicentro das políticas educacionais” (p. 17), uma vez que se configura como o eixo central dessas políticas e, portanto, uma efetiva política de Estado. Entre suas diretrizes, destaca-se a incorporação do princípio da gestão democrática (art.º 2º) e a Meta 19, que visa:

assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União. (Lei n.º 13.005, 2014)

No entanto, essa meta se apresenta como um dos textos mais difíceis de compreensão e aplicação direta em todo o plano, como analisam Souza

e Pires (2018). Isso porque sugere que o país tem o prazo de dois anos (com término em junho de 2016) para a efetivação da Gestão Democrática e propõe a combinação de critérios técnicos de mérito e participação no processo de gestão escolar pública. Segundo os autores, a ideia de Gestão Democrática acaba sendo reduzida à forma de provimento da função de diretor escolar, um aspecto importante, mas insuficiente para garantir o cumprimento do princípio constitucional já mencionado.

Entre as oito estratégias definidas no PNE 2014-2024 para o cumprimento da Meta 19, a primeira delas objetiva:

19.1. Priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar. (Lei n.º 13.005, 2014)

Um ponto relevante a ser observado é a menção à legislação específica, considerando que a Lei n.º 13.005, em seu art.º 9º, estabelece que os Estados, o Distrito Federal e os Municípios devem aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, regulamentando a gestão democrática da educação pública. A lei ainda determina que esse processo deve ser realizado no prazo de dois anos, contados a partir da publicação desta Lei, para o cumprimento dessa finalidade.

Outro aspecto que chama a atenção é a nomeação dos diretores escolares, que deve ser baseada em critérios técnicos de mérito e desempenho. Ao mesmo tempo, conforme a Meta 19, é assegurada a participação da comunidade escolar no processo de escolha.

Os requisitos exigidos para a nomeação dos diretores escolares, especialmente a exigência de que sejam baseados em critérios técnicos de mérito e desempenho, podem ser relacionados aos princípios da Nova Gestão Pública (NGP). Esse programa é fruto da orientação neoliberal, que defende o recuo do Estado, enquanto sujeito histórico, em relação aos direitos sociais e ao controle da economia (Oliveira, 2019).

A NGP é um programa do setor público que aplica conhecimentos e instrumentos da gestão empresarial, com o objetivo de racionalizar a administração pública. As medidas propostas pela NGP, que têm sido disseminadas globalmente, foram incorporadas por diversos países, tanto industrializados quanto periféricos, e passaram a integrar a agenda educativa global (Verger & Normand, 2015). Os autores indicam que os discursos e os instrumentos da NGP, ao serem reformulados e reinterpretados em contextos nacionais e locais, influenciaram as reformas do Estado e suas organizações. Entre outras indicações, esperava-se que o Estado, mais do que prover diretamente serviços públicos, se concentrasse em fortalecer suas alternativas de regulação, avaliação e distribuição de incentivos aos provedores autônomos, por meio de parcerias público-privadas e outras formas de contratualismo.

A perspectiva denominada gerencial - denominação que se deve à centralidade atribuída a gestão empresarial e a instrumentos de política e administração apresentados sob o signo de pós-burocracia, conforme análise de Lima (2021) - foi apreendida no Brasil, especialmente no contexto da Reforma do Estado, conforme expressa no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995. As diretrizes desse plano influenciaram as políticas educacionais na década de 1990 (Oliveira, 2019) e também contribuíram para a ressignificação das concepções de direito e de público que, nos anos de 1980, orientaram o processo constituinte brasileiro (Oliveira, 2015). Esse processo culminou na declaração da educação como um direito social na Constituição Federal de 1988, o que estabeleceu a responsabilidade do Estado em garantir esse direito.

Entretanto, apesar da direção contrária aos direitos sociais e ao princípio da gestão democrática, ambos fundamentais na Constituição, observa-se que, como resultado de disputas no âmbito da correlação de forças, a Meta 19 do PNE 2014-2024 (Lei n.º 13.005, 2014) também apresenta estratégias voltadas para o fortalecimento da gestão democrática. Essas estratégias incluem o incentivo a programas de apoio e formação para conselheiros de Educação, de acompanhamento e controle social, como os do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, de Alimentação Escolar, dos conselhos regionais, entre outros (19.2).

Além disso, outras estratégias incluem o estímulo à criação de Fóruns Permanentes de Educação nos Estados, no Distrito Federal e nos Municípios (19.3); a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais (19.4); e a criação e fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação. Estes últimos atuam como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional (19.5).

Essas indicações da Meta 19 são fundamentais para a construção de uma gestão democrática nos sistemas de ensino. Elas representam componentes-chave no processo de democratização da sociedade brasileira, garantindo maior participação cidadã. Como afirma Bobbio (2024), “na base da democracia está a soberania de todos e não do todo” (p. 6), e ele argumenta que “o cidadão democrático é aquele que se ocupa das coisas que dizem respeito à inteira coletividade e, desfrutando da vantagem de viver em uma sociedade livre, deve ser capaz de fazer bom uso dessa liberdade” (p. 9).

Considerando-se as particularidades históricas que exigem o reconhecimento das determinações de espaço e tempo, bem como as mediações nos campos dos direitos e política social (Vieira, 2009), na próxima seção será analisado o movimento do planejamento educacional no contexto local escolhido, especificamente no Estado de Mato Grosso do Sul (MS).

3. O PLANEJAMENTO EDUCACIONAL NA ESFERA LOCAL E AS IMPLICAÇÕES DA META 19 PARA A GESTÃO ESCOLAR

O Estado de MS foi um dos primeiros a elaborar o PEE-MS, aprovado pela Lei n.º 4.621, de 22 de dezembro de 2014, com 20 metas e 366 estratégias,

durante o governo de André Puccinelli (2007-2014), do Movimento Democrático Brasileiro. Esse processo contou com ampla participação dos segmentos da sociedade civil, coordenado pelo FEEMS, em uma conjuntura favorável ao envolvimento dos interessados na elaboração do plano (Oliveira, 2021).

Entre suas diretrizes (art.º 2º), destaca-se a promoção do princípio da gestão democrática da educação do ensino público. O PEE-MS (2014-2024), em consonância com o PNE (2014-2024), define na Meta 19, Gestão Democrática, o seguinte:

Assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas prevendo recursos e apoio técnico da União. (p. 101)

Na Meta 19, a referência à lei de gestão democrática encontra-se na estratégia 19.1:

aprovar lei específica para o sistema de ensino e disciplinar a gestão democrática da educação pública, no prazo de dois anos contados da data da publicação do PNE, adequando à legislação local já adotada com essa finalidade. (p. 103)

No que se refere à participação da comunidade, a estratégia 19.2 visa:

elaborar normas que orientem o processo de implantação e implementação da gestão democrática, com a participação da comunidade escolar, a partir da vigência do PEE-MS. (p. 103)

No entanto, após a aprovação do PEE-MS, a primeira regulamentação que traz o termo “Gestão Democrática” é a Lei n.º 5.466, de 18 de dezembro de 2019, aprovada no governo de Reinaldo Azambuja (2015-2022), do PSDB. Essa lei dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino e Aprendizagem, bem como sobre o processo de seleção dos dirigentes escolares e dos membros do Colegiado Escolar, no âmbito da Rede Estadual de Ensino.

Apesar da aprovação da lei estadual, nota-se que ela não faz referência à gestão democrática do Sistema/Rede de Ensino, sendo restrita à gestão democrática do ensino e aprendizagem. Dessa forma, a lei não atende ao princípio da gestão democrática, como orientador do ensino público brasileiro conforme definido na Constituição Federal de 1988 e na LDBEN de 1996, tampouco cumpre o que determina a Lei n.º 13.005 e a Meta 19 (estratégia 19.1) do PNE (2014-2024).

Sobre a regulamentação da gestão democrática prevista no PEE-MS, o representante da ALE/MS, em entrevista, relata:

Entendo que o Estado de Mato Grosso do Sul não regulamentou, por meio de lei específica, a gestão democrática no âmbito do seu sistema de ensino. O Estado possui apenas legislação que disciplina

o processo democrático para a escolha dos dirigentes e colegiados escolares. Este processo foi implantado por decreto no governo Pedro Pedrossian. Em 2006, a Assembleia Legislativa aprovou lei estadual, de iniciativa do deputado Pedro Kemp, disciplinando a matéria, que foi alterada nos governos de André Puccinelli e de Reinaldo Azambuja. A última alteração, em 2019, restringiu a participação da comunidade escolar na escolha dos dirigentes escolares, estabelecendo provas para os candidatos, excluindo professores contratados como eleitores, e deixando as escolas de tempo integral e escolas indígenas de fora do processo. (E2, 2019)

Conforme o art.^º 4.^º da Lei n.^º 5.466, de 2019, “a administração das escolas será exercida pelo Diretor, pelo Diretor Adjunto, quando couber, e pelo Colegiado Escolar, que integram a Direção Colegiada, instância máxima de gestão e decisão”. A Lei também define que a escolha do dirigente escolar deve ocorrer, de acordo com o art.^º 21, “mediante Avaliação de Competências Básicas de Dirigente Escolar, constituída em prova de conhecimentos específicos, requisito preliminar necessário para participação na eleição direta”.

A respeito da avaliação de competências, o representante da SED/MS explica também em entrevista, que:

Hoje, a Secretaria de Estado de Educação institui um processo no qual os professores das escolas da Rede se submetem para alcançar a função de gestor escolar. Primeiramente, são submetidos a uma avaliação para analisar o nível de conhecimento sobre o perfil e o papel do gestor escolar. Aqueles aprovados na avaliação compõem um “banco”, e apenas os professores desse “banco” podem participar do processo eleitoral. É possibilitado que mais de um profissional da escola tenha a oportunidade de participar, mas apenas parte deles pode participar da eleição. A comunidade escolar elege, sabendo que o professor que colocou seu nome à apreciação passou por um processo de análise de conhecimento, de competências e de habilidades necessárias para exercer a função, atendendo à meta mínima proposta. Trata-se de uma análise de mérito, com consulta à comunidade escolar. (E1, 2020).

O entrevistado enfatiza a combinação de critérios de mérito, com base na prova escrita, e a consulta à comunidade escolar. Destaca a participação, embora restrita, de candidatos e a ênfase nas competências e habilidades. Acrescenta, contudo, que “em diversos municípios do estado (não a maioria) a composição da gestão escolar tem sido feita por indicação do poder executivo, contrariando a proposta da meta, que preconiza a análise de mérito e consulta pública” (E1, 2020).

Entretanto, a Lei n.^º 5.466 de 2019, exclui, no âmbito da Rede Estadual de Ensino de MS (REE/MS), algumas escolas do processo de eleição de diretores escolares, a última etapa do processo seletivo, embora mantenha a avaliação de competências. De acordo com o art.^º 31 da legislação, algumas escolas ficam dispensadas das eleições: escolas confessionais; escolas que

ofertam exclusivamente educação para as pessoas privadas de liberdade; escolas indígenas e o Centro Estadual de Formação de Professores Indígenas; escolas de educação de tempo integral; escolas cívico-militares; centros de educação infantil; centros de educação profissional; centros estaduais de educação de jovens e adultos; e centros de formação de docentes e de apoio educacional da SED/MS.

A esse respeito, o representante da ALE/MS faz a seguinte crítica:

A estimativa do governo é que em 2022 a Rede Estadual de Ensino tenha 180 escolas de tempo integral, ou seja, mais da metade, que não terão eleições diretas para diretores e colegiados escolares. A vontade do atual governo era acabar com as eleições dos dirigentes escolares, chegando a discutir o assunto em reuniões com os deputados estaduais. No entanto, recuou da proposta, temendo desgaste político, após ponderações dos parlamentares. A bancada de sustentação do governo na Assembleia Legislativa segue a orientação do Executivo nas votações. Mesmo com a discordância de alguns deputados da sua base, o governo aprovou as mudanças na lei com ampla maioria. É nítida a intenção do governo em retomar as indicações políticas para as escolas. (E2, 2019).

O representante do FEEMS, ao ser entrevistado, manifesta preocupação em relação à Meta 19, especificamente ao processo de consulta à comunidade, conforme estabelecido pela Lei n.º 4.621, de 2014, que aprova o PEE/MS. Relata que o processo “estava indo muito bem, porque a maioria dos municípios estava implementando a gestão democrática, com o processo de eleição” (E3, 2020). Entretanto, “houve uma mudança já no ultimo período, no ano passado em relação às eleições”. Ele observa que “estamos em 2020 e faltam quatro anos para finalização da implementação das metas e os dados não são muito satisfatórios” (E3, 2020).

Outro aspecto a ser mencionado sobre a Lei n.º 5.466 é que ela designa o gestor escolar, ora como “dirigente escolar”, ora como “diretor escolar” - este último termo reconhecido no Brasil (Souza et al, 2023) - e especifica, no seu art.º 13:

Cabe à Direção Escolar garantir a Gestão Democrática do Ensino e Aprendizagem Públicos, de acordo com as disposições desta Lei, bem como coordenar as atividades pedagógicas, administrativas e financeiras, a fim de atingir os objetivos educacionais definidos nas normas e políticas da SED/MS. (Lei n.º 5.466, 2019)

Assim, observa-se que, embora a lei defina o Colegiado Escolar como instância máxima de gestão, a responsabilidade recai sobre o diretor escolar, membro do colegiado e figura central na vida das escolas. Vale destacar que o trecho mencionado revela que essa responsabilização do diretor escolar se tornou um elemento necessário conforme a concepção denominada gerencial. Os conceitos de eficácia e de eficiência, predominantemente assumidos por essa concepção, evidenciam uma origem econômica e gestionária, de tipo racionalista e técnico-instrumental (Lima, 2014).

Essa concepção reflete o que Afonso (2018) aponta ao analisar a realidade portuguesa. Embora, atualmente, os diretores, enquanto gestores escolares, atuem em contextos nacionais diversos, eles se encontram em situações, em grande medida, semelhantes, pois “estão claramente pressionados ou condicionados pelos princípios dessa nova gestão pública que definem ou reconfiguram as suas funções” (p.135).

No governo seguinte, de Eduardo Correa Riedel (2023-2026), também do PSDB, foi aprovada a Lei n.º 6.113, de 28 de setembro de 2023, que mantém os termos da Lei Estadual n.º 5.466, de 2019, inclusive a dispensa de escolas das eleições. No entanto, retira o requisito da prova escrita no processo seletivo de diretores escolares e acrescenta outros dispositivos. O principal acréscimo refere-se à exigência de habilitação prévia em Curso de Gestão para “Dirigente Escolar”, com carga horária mínima de 40 horas, oferecido pela Secretaria de Estado de Educação (SED) e/ou por parceiros conveniados. Essa medida tem por fim aferir a competência dos interessados em concorrer à eleição, sendo este o último requisito no âmbito no processo seletivo.

Essa mudança não elimina a visão gerencial, reforça-a ao introduzir um curso prévio voltado à gestão escolar, destacando que ele pode ser oferecido por “parceiros conveniados” (Lei n.º 6.133, 2019, p. 2) com a iniciativa privada. Esse requisito pode ser visto como um reflexo da busca pela meritocracia e competitividade, como discutido por Lima (2021), ao afirmar que “novos significados de autonomia, descentralização e participação emergiram, de forma congruente, transitando dos debates em torno da democracia para as agendas da meritocracia e da competitividade, sob o lema de uma revolução empreendedora” (Lima, 2021 p. 6).

Na Resolução SED n.º 4.228, de 9 de outubro de 2023, encontram-se as normas que orientam o processo eletivo para Dirigentes Escolares da Rede Estadual de Ensino de MS. Conforme o art.º 1.º “A escolha do Diretor e do Diretor Adjunto, previamente considerados aptos no Curso de Gestão para Dirigente Escolar, será por meio de eleição direta pela comunidade escolar”.

A mencionada Resolução, segundo o art.º 53, condiciona o exercício da função à assinatura de Termo de Compromisso,

no qual o designado se compromete a cumprir os deveres da função, as orientações técnicas da SED/MS, a política pública definida para a educação do Estado, as metas estabelecidas pela escola, o Projeto Político-Pedagógico, o Plano de Gestão Escolar, assim como o Estatuto dos Profissionais da Educação Básica do Estado, o Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado, no que couber, as leis específicas acerca da Educação e as Constituições Federal e Estadual. (Resolução SED n.º 4.228, 2023, p. 39)

As metas estabelecidas no Termo de Compromisso e no Plano de Gestão, conforme o art.º 55 da Resolução supracitada “serão objeto de avaliação periódica, por meio do monitoramento escolar, para verificação dos seus resultados, avanços e/ou pactuação de novas metas de melhorias da qualidade de ensino e da aprendizagem” (p. 39), que poderão ser expedidas por meio de medidas preliminares preventivas (recomendação e notificação)

dirigidas aos gestores escolares com a finalidade de atingir o objetivo do Monitoramento da Gestão Escolar e alcançar as metas estabelecidas no referido Termo (p. 39).

A norma adverte, conforme o art.º 56, que o não cumprimento do Termo de Compromisso e a obtenção de resultado insuficiente no monitoramento da Gestão Escolar, de acordo com os critérios estabelecidos pela SED/MS “implicará em sanções sem prejuízo das responsabilidades civil, criminal e administrativa”, sendo: gestão compartilhada; intervenção escolar e dispensa da função (p. 39).

Uma outra recomendação encontra-se no art.º 57, que se refere à obrigatoriedade da participação dos designados para as funções de Diretor e de Diretor Adjunto no Curso de Formação em Gestão Escolar, “sob pena de a não participação acarretar a revogação da designação, e nos demais cursos de formação continuada a serem oferecidos pela SED/MS e/ou por parceiros conveniados, conforme dispuser regulamento” (p. 39).

Para tanto, a Secretaria de Estado de Educação de MS (SED/MS) elaborou o Manual de Orientações para os Diretores da REE/MS, em 2020, em que esclarece:

O Monitoramento é uma metodologia de análise e avaliação de processos e ações desenvolvidas pelas Unidades Escolares, com o objetivo de aprimorar as atividades necessárias para o gerenciamento efetivo dos processos, a fim de melhorar sua capacidade para atingir os resultados desejados, visando garantir a melhoria do ensino e da aprendizagem dos estudantes de MS (Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul. (Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul, 2020, p. 63)

O monitoramento, conforme consta no referido Manual, é realizado duas vezes ao ano, no qual as unidades escolares devem apresentar evidências dos processos desenvolvidos para buscar alternativas de melhoria no desempenho da gestão escolar. Esse instrumento visa se ajustar “às finalidades, exigências e critérios de eficácia, organizando o próprio controle contínuo dos processos nas dimensões: Administrativa, Financeira, Pedagógica, Interação e Ambiente Escolar, e Infraestrutura” (SED/MS, 2020, p. 63).

Essas medidas, que definem ou reconfiguram as funções dos diretores escolares, podem comprometer os processos pedagógicos de aprendizado da gestão democrática, na medida em que, apesar das especificidades nacionais, e utilizando os termos de Afonso (2018, p. 330),

é muito provável que os diretores das escolas públicas tenham uma constante preocupação (quando não obsessão), em atender às regulamentações legais, às exigências hierárquicas e às demandas sociais relativas aos processos de avaliação, prestação de contas e responsabilização (três pilares fundamentais da accountability).

Isso pode levá-los, como analisa o autor, a se confrontarem, em razão disso, com dilemas e tensões decorrentes das diversas pressões e expectativas, internas e externas, advindas de uma pluralidade de atores, individuais

e coletivos (Afonso, 2018).

Essas tensões e pressões internas podem ser identificadas no relato do representante da ALE/MS, ao responder sobre as implicações da Meta 19 para as escolas estaduais, que assim afirma:

O que tenho observado e recebo de devolutiva de professores e diretores escolares é que a Secretaria de Estado de Educação não tem desenvolvido uma política efetiva para realizar uma gestão democrática no âmbito do sistema estadual de ensino. Os projetos e as políticas educacionais são definidos pelo órgão central e implantados sem a participação das comunidades escolares destinatárias dos mesmos. Não existem ações voltadas para o envolvimento das escolas, especialmente dos coordenadores pedagógicos, professores e diretores, na definição das políticas educacionais, bem como de ações voltadas para o fortalecimento da autonomia das escolas. Foram criadas 11 Coordenadorias Regionais de Educação (CREs), que são coordenadas por pessoas da confiança da Secretaria, para exercer um papel muito mais de fiscalização e controle das unidades escolares. As escolas, por exemplo, não têm sequer autonomia para convidar alguém para proferir uma palestra aos alunos, se não tiver o aval da CRE. Há muitas reclamações dos professores de que as decisões são tomadas de cima para baixo e que aumentou o nível de controle do órgão central sobre as escolas (E3, 2019).

As observações apresentadas indicam a presença de um controle externo sobre a gestão escolar, com forte centralização da SED/MS, elementos que se alinham aos padrões da NGP. Não é possível afirmar que o vínculo partidário dos governantes brasileiros se define de forma precisa por uma identidade ideológica. Contudo, considera-se que, com a continuidade do governo do PSDB no estado, mesmo diante das diferenças nas posições dos governos, as políticas educacionais têm se alicerçado e, desde a presidência de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), em uma perspectiva neoliberal.

Um exemplo de programa educacional que reflete essa orientação é a “Escola de Autoria”, estabelecida pela Lei n.^o 4.973, de 29 de dezembro de 2016, aprovada durante o primeiro mandato (2015-2018) da gestão de Reinaldo Azambuja, do PSDB (Oliveira, 2021). Os objetivos gerais desse programa incluem a ampliação da jornada escolar e o desenvolvimento de políticas voltadas à melhoria da qualidade do ensino, bem como à formação integral e integrada do estudante. Entre suas finalidades, destacam-se: desenvolver ações voltadas à melhoria do ensino e aprendizagem; sistematizar e difundir inovações pedagógicas e gerenciais; e “consolidar o modelo de gestão para resultados nas unidades escolares da Rede Pública Estadual de Ensino, com o aprimoramento dos instrumentos gerenciais de planejamento, acompanhamento e de avaliação” (Lei n.^o 4973, 2016).

As práticas de gestão gerencial não se manifestam somente pela forma como são introduzidas nesse programa, mas também por outras medidas que refletem seus elementos. Exemplos disso abrangem a responsabilização dos gestores escolares pelas metas e resultados da avaliação externa, a premiação das escolas com melhores indicadores educacionais no “Programa “MS

Alfabetiza”, às escolas que atingirem os melhores indicadores educacionais, e o Programa “Diálogos Socioemocionais”, voltado para o desenvolvimento de competências específicas, ambos com a presença de organizações privadas no processo de materialização dos programas educacionais (SED/MS, 2024).

Apesar de se constatar a eleição para diretor escolar, por meio do voto secreto e direto que terá, no entanto, valor proporcional e da presença do colegiado escolar, instrumentos de gestão democrática, os procedimentos exigidos para a função de diretor escolar - como a assinatura de Termo de Compromisso e o Monitoramento da Gestão Escolar - indicam que o estado de MS vem adotando uma concepção gerencial nas políticas educacionais. Essa concepção se diferencia da gestão democrática, fundamentada nas dimensões históricas, como a eleição, a colegialidade e a tomada de decisão coletiva, amplamente desvalorizadas enquanto dimensões básicas da gestão democrática nas escolas (Lima, 2014).

Diante da pluralidade de demandas, pressões e expectativas contraditórias, Lima (como citado em Pavan & Lima, 2020) argumenta que a infidelidade normativa nas organizações escolares é um desafio persistente e destaca a necessidade de uma consciência crítica dos procedimentos gerenciais, pois:

Se, primeiro, não dão conta deles; se, segundo, não dando conta deles, os naturalizam e os aceitam, não têm a que resistir... Tudo isso terá enormes repercussões. Não podemos nos surpreender, depois, que as pessoas se refugiem no técnico, no didático, na dimensão tecnológica do ensino e aprendizagem. (p. 7)

Esse trecho apresenta uma síntese importante para indicar que a falta de crítica e autocrítica poderá propiciar disposições individualistas na esfera da gestão escolar e dificultar o trabalho coletivo, motor imprescindível da gestão democrática. Nesse contexto, com base na compreensão de Lima (2004), o desafio seria deixar a condução das escolas nas próprias mãos delas, a fim de reforçar, não apenas retoricamente, a sua autonomia, apoiando-as em seus objetivos, interesses, projetos e necessidades responsáveis pelas suas decisões.

4. CONCLUSÃO

A discussão apresentada neste artigo buscou refletir, de forma específica no Estado de Mato Grosso do Sul, sobre as implicações da Meta 19 - Gestão Democrática - do PEE/MS 2014-2024 para a gestão das escolas da REE/MS, no período de 2014 a 2023, conforme recorte temporal estabelecido.

Tomando como referência a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, na qual a gestão democrática é apresentada como um princípio da educação escolar pública, os dados analisados indicam que, paradoxalmente, esse dispositivo legal é fortemente influenciado por uma concepção gerencial. Isso ocorre em um contexto no qual a gestão democrática no Brasil ainda se configurava como um horizonte a ser alcançado nos sistemas de ensino e nas instituições escolares.

Em contraposição ao princípio da gestão democrática estabelecido pela Constituição Federal de 1988, os pressupostos que orientaram as políticas educacionais no período estudado foram os da Nova Gestão Pública (NGP), que priorizam a gestão baseada em resultados, a forte centralização nos governos, as parcerias entre o setor público e o privado, e a seleção de diretores escolares com base em critérios de produtividade, os quais podem fomentar a competitividade.

Observou-se que as normativas estaduais relacionadas à gestão democrática e ao processo seletivo para diretores escolares, após a aprovação do PEE-MS (2014-2024), em conformidade com o PNE (2014-2024), incorporaram os critérios técnicos de mérito e desempenho definidos na Meta 19 dos panos educacionais. Isso resultou na introdução de novas etapas no processo seletivo de diretores escolares, como a avaliação por meio de prova escrita, substituída posteriormente por um Curso de Gestão Escolar, exigências para concorrer à eleição, a última etapa do processo.

Também foram introduzidos procedimentos, como a assinatura de Termo de Compromisso e o Monitoramento da Gestão Escolar, para aferir os resultados do trabalho do diretor escolar, em relação às metas estabelecidas pela SED/MS. Esses procedimentos, no entanto, desconsideram o colegiado escolar, que é a instância colegiada máxima nas escolas da Rede Estadual de Ensino.

Essas normatizações estão alinhadas com as políticas educacionais em vigor na educação básica na REE/MS, que seguem as orientações neoliberais e os princípios da Nova Gestão Pública. Tais políticas são voltadas para a eficiência, o desenvolvimento de competências, a prestação de contas e a responsabilização, com ênfase na ideologia meritocrática e permitindo a inserção do setor privado em programas educacionais. Esse alinhamento impõe desafios às práticas de gestão democrática, como a reflexão, o debate e a crítica coletiva às medidas decorrentes da concepção gerencial, que podem ser conduzidos pelos colegiados das escolas ou pelo sindicato que representa a categoria dos profissionais da educação no estado de MS.

Ainda assim, embora os avanços da gestão democrática (como a eleição, a colegialidade e a participação na decisão) tenham sido reduzidos pelas estratégias gerencialistas, não se pode esquecer que a gestão democrática continua prevista como princípio para o ensino público na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Ela permanece como um ideário político-pedagógico a ser viabilizado em um Estado democrático de Direito.

AUTORIA DO ARTIGO

Contribuições dos autores: Conceptualização, R.T.C.O; Metodologia, R.T.C.O; Validação, R.T.C.O; Análise formal, R.T.C.O; Investigação, R.T.C.O; Curadoria dos dados, R.T.C.O; Escrita do rascunho original, R.T.C.O; Escrita das revisões e correções, R.T.C.O; Supervisão, R.T.C.O; Administração do projeto, R.T.C.O; Aquisição de financiamento, R.T.C.O; Todos os autores leram e concordam com a publicação da versão deste manuscrito.

CONFLITO DE INTERESSES

Os autores declaram não existirem conflitos de interesses externos, diretos ou indiretos, pessoais ou financeiros relacionados com o presente artigo.

FINANCIAMENTO

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Bolsa de produtividade em pesquisa.

REFERÊNCIAS

Afonso, A. J. (2018). O diretor enquanto gestor e as diferentes pressões e dilemas da prestação de contas na escola pública. *Roteiro*, 43 (Edição Especial), 327-344. <http://dx.doi.org/10.18593/r.v43iesp.17538>

Bobbio, N. (2024). Democracia e educação. *Jornal de Políticas Educacionais*, 18, e9543, 1-15. <https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/95438>

Conferência Nacional de Educação (CONAE). (2010). *Construindo o sistema nacional articulado de educação: o plano nacional de educação, diretrizes e estratégias de ação*. Ministério da Educação. <https://campanha.org.br/acervo/documento-final-da-conae-2010/>

Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Diário Oficial da União: seção 1. <http://www2.senado.gov.br/bdsf/handle/id/558886>

Cury, C. R. J. (2002). Gestão democrática da educação: exigências e desafios. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 18(2), 163-174.

Dourado, L. F. (2010). Avaliação do Plano Nacional de Educação 2001-2009: questões estruturais e conjunturais de uma política. *Educação & Sociedade*, 31(112), 677-705. <https://www.scielo.br/pdf/es/v31n112/03.pdf>

Dourado, L. F. (2017). *Plano Nacional de Educação: o epicentro das políticas de estado para a educação brasileira*. Imprensa Universitária/ANPAE.

Evangelista, O. & Shiroma, E. O. (2019). Subsídios teórico-metodológicos para o trabalho com documentos de política educacional: Contribuições do marxismo. In G. S. Rummert, S. M. Cêa, & L. D. Gonçalves (Eds.), *Trabalho e educação: Interlocuções marxistas* (pp. 83-120). Editora da FURG.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2023). *População - Cidades IBGE 2022*. <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/panorama>

Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Diário Oficial da União: seção 1, a.134, n.º 248. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm

Lei n.º 10.172, de 9 de janeiro. (2001). Diário Oficial da União: seção 1. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm

Lei n.º 13.005, de 25 de Junho. (2014). Diário Oficial da União: seção 1, a.120. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm

Lei n.º 4.621, de 22 de dezembro. (2014). Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul: seção 1, n.º 8.828. <https://www.sed.ms.gov.br/plano-estadual-de-educacao>

Lei n.º 4.973, de 29 de dezembro. (2016). Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, n.º 9.318. https://www.tjms.jus.br/legislacao/public/pdf-legislacoes/lei_n._4.973-a.pdf

Lei n.º 5.466, de 18 de dezembro. (2019). Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul: n.º 10.054. <https://leisestaduais.com.br/ms/lei-ordinaria-n-5466-2019-mato-grosso-do-sul->

Lei n.º 6.113, de 28 de setembro. (2023). Diário Oficial Eletrônico, n.º 11.282. Mato Grosso do Sul. https://www.sed.ms.gov.br/wpcontent/uploads/2023/09/D011282_29_09_2023.pdf

Lima, L. C. (2004). O agrupamento de escolas como novo escalão da administração desconcentrada. *Revista Portuguesa de Educação*, 17(2), 7-47.

Lima, L. C. (2014). Gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestionária? *Educação & Sociedade*, 35(129), 1067-1083.

Lima, L. C. (2021). Máquinas de administrar a educação: dominação digital e burocracia aumentada. *Educação & Sociedade*, 42, e249276, 1-16. <https://www.scielo.br/j/es/a/PyfCP4xcqHvTKm6M3TPsB4h/?format=pdf&lang=pt>

Oliveira, D. A. (2015). Nova gestão pública e governos democráticos-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. *Educação & Sociedade*, 36(132), 625-646.

Oliveira, R. T. C. (2019). As mudanças nas formas de gestão escolar no contexto da nova gestão pública no Brasil e em Portugal. *Educar em revista*, 35(74), 213-232.

Oliveira, R. T. C. (2021). Plano Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul: entre a gestão gerencial e a gestão democrática. *Cadernos de Pesquisa*, 28(1), 226-249. <http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/cadernosdepesquisa>

Pavan, R., & Lima, L. C. (2020). Por uma educação democrática, pública e da decisão: Entrevista com Licínio C. Lima. *Educação em Revista*, 36, e219832. <https://www.scielo.br/j/edur/a/BShdz5r3SQn7yKBj9B3pz7S/?format=pdf&lang=pt>

Resolução SED n.º 4.228, de 9 de outubro. (2023). Diário Oficial Eletrônico, n.º 11.295, Mato Grosso do Sul. <https://aacpdappls.net.ms.gov.br/applications/legislacao/sed/legased.nsf/e3258672435f390e04257134005057a1/f1be822eeb5bd00304258a440067dd08?OpenDocument>

Saviani, D. (2010). Sistema Nacional de Educação articulado ao Plano Nacional de Educação. *Revista Brasileira de Educação*, 15(44), 380-412. <https://doi.org/10.1590/S1413-247820100002000>

Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul. (2020). *Manual de Orientações para os Diretores da REE*. <https://www.sed.ms.gov.br/wp-content/uploads/2020/03/Manual-do-Diretor-V07.pdf>

Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul (2024). *Programas*. <https://www.sed.ms.gov.br/>

Souza, Â. R. & PIRES, P. A. G. (2018). As leis de gestão democrática da Educação nos estados brasileiros. *Educar em Revista*, 34(68), 65-87.

Souza, Â. R., Oliveira, A. C. P. & Carvalho, C. P. (2023). Como os estados e os municípios capitais no Brasil regulamentam as competências do diretor escolar. *Práxis Educativa*, 18, e21069, 1-19.

i Universidade Católica Dom Bosco, Brasil
<https://orcid.org/0000-0001-5500-7478>
reginacestari@hotmail.com

Toda a correspondência relativa a este artigo deve ser enviada para:

Regina Tereza Cestari de Oliveira
E-mail: reginacestari@hotmail.com

Recebido em 15 de outubro de 2024
Aceite para publicação em 23 de julho de 2025
Publicado em 18 de dezembro de 2025

**Planes de Educación y Gestión Democrática en Brasil:
contradicciones y desafíos para las escuelas públicas estatales
de Mato Grosso del Sur**

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo analizar las implicaciones del Objetivo 19, denominado Gestión Democrática, del Plan Estatal de Educación de Mato Grosso do Sul (PEE-MS) 2014-2024, de acuerdo con el Plan Nacional de Educación (PNE) 2014-2024 para la gestión de las escuelas de la Red Estatal de Educación de MS (REE/MS), de 2014 a 2023. La metodología se desarrolla mediante análisis bibliográfico y documental, mediante la consulta de las fuentes disponibles en las páginas electrónicas del Ministerio de Educación y de la Secretaría de Educación del Estado. de EM. Los resultados indican que la legislación estatal, tras la aprobación del PEE-MS, incorporó exigencias establecidas en la meta 19 expresadas, por un lado, en elementos de gestión democrática, elecciones y órganos escolares y, por otro, en estrategias de gestión, basadas en criterios técnicos y racionales, con fundamentos de la Nueva Gestión Pública, como los pasos obligatorios para participar en el proceso de selección de directores escolares, antes de la elección, última etapa del proceso y el seguimiento de la gestión escolar, instrumento de evaluación y presión, establecido en el REE/MS. Los valores, procedimientos e instrumentos que configuran el gerencialismo pueden comprometer el ejercicio democrático en la gestión de las escuelas de la Red Estadual de Educación en Brasil.

Palabras clave: Plan educativo; Objetivo 19; Gestión escolar; Gestión democrática; Gerencialismo.

**Education Plans and Democratic Governance in Brazil:
contradictions and challenges for public state schools in Mato
Grosso do Sul**

ABSTRACT

This paper aims to analyze the implications of Goal 19, called Democratic Governance, of the Mato Grosso do Sul State Education Plan (PEE-MS) 2014-2024, in accordance with the National Education Plan (PNE) 2014-2024, for the management of schools in the Mato Grosso do Sul State Education Network (REE-MS) from 2014 to 2023. The methodology is based on bibliographic and documentary analysis, with enquiry of sources available on the websites of the Ministry of Education and the State Secretariat of Education of MS, in addition to semi-structured interviews. The results indicated that, after the approval of the PEE-MS, state legislation incorporated requirements established in goal 19, expressed both in elements of democratic governance, such as elections and school boards, and in management strategies ruled on technical and rational criteria, based on the New Public Governance. These strategies include mandatory steps to participate in the selection process for school principals, before the election, and monitoring of school management, an assessment and pressure instrument established in REE-MS, which impose challenges on school management, as the values, procedures and instruments that configure managerialism can compromise the democratic exercise of management in schools in the State Education Network of Mato Grosso do Sul.

Keywords: Education plan; Goal 19; School management;
Democratic Governance; Managerialism.