

O papel do diretor gerente: gerencialismo, treinamento e certificação na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul

The manager headteacher role: managerialism, training and certification in the State Network of Teaching of Mato Grosso do Sul

Nadia Bigarella

Doutora em Educação. Professora do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, MS – Brasil.
nadiabiga@hotmail.com

Andrêssa Gomes de Rezende Alves

Doutoranda em Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS – Brasil.
andressa_rezende@hotmail.com

Resumo

Este artigo faz parte de duas dissertações de mestrado em Educação, defendidas em setembro de 2004 e em abril de 2014, no Programa de Pós-graduação em Educação – Mestrado e Doutorado da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, que investigaram os programas de gestão educacional dos governos que administraram o Estado de Mato Grosso do Sul, no período de 1991 a 2014. Tem como objetivo discutir a configuração da política para a gestão educacional na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul (REE/MS), nesse período de vinte e quatro anos, seis mandatos, quatro governadores e dois partidos políticos (PMDB e PT) e quatro programas educacionais. Com base em pesquisas documentais, as duas pesquisas mostram que as políticas para a gestão educacional, após 2007, foram norteadas por componentes gerenciais.

Palavras-chave: Gestão democrática. Programas de Governo. Estado de Mato Grosso do Sul.

Abstract

This article is part of two master's essays in Education, defended in September 2004 and April 2014, in the Program of Postgraduate in Education - Master's and Doctorate degrees at the Federal University of Mato Grosso do Sul, which had studied the Educational management programs that were under responsibilities of the governments that were in charge of Mato Grosso do Sul from 1991 to 2014. It aims to discuss the policy setting for educational management in the State Network of Teaching of Mato Grosso do Sul (REE/MS) referred to this period involving twenty-four years, six terms, four governors and two political parties (PMDB and PT) and four educational programs. Based on documentary research, the two surveys show that policies for the educational management after 2007 were guided by management components.

Keywords: Democratic management. Government programs. Mato Grosso do Sul State.

Introdução

Este trabalho tem o objetivo de discutir a configuração da política para a gestão educacional na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul (REE/MS), no entre tempo 1991 a 2014. Para tanto, com base em pesquisa documental, examinaram-se os programas políticos educacionais do Estado de Mato Grosso do Sul apresentados pelos governos de Pedro Pedrossian (1991-1994), do Partido Trabalhista Brasileiro (PTB); Wilson Barbosa Martins (1995-1998), do Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB); José Orcírio Miranda dos Santos (1999-2002 e 2003-2006), do Partido dos Trabalhadores (PT) e André Puccinelli (2007-2010 e 2011-2014), do Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB).

Os antecedentes históricos sobre a gestão democrática no Estado de Mato Grosso do Sul remontam ao período de 1991, dois anos após a Constituição Federal de 1988 estabelecer no artigo 206, inciso VI, a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”, como um dos princípios do ensino (BRASIL, 1988). Nesse momento, a REE/MS iniciou o processo eletivo de diretores de escola, mas sem um processo de democratização da educação. Contraditoriamente, foi uma política autoritária, decidida no âmbito do Poder Executivo, apenas para atender a Constituição Federal de 1988, que havia sido recém-aprovada e que instituíra a gestão democrática do ensino público como um dos princípios educacionais.

Uma proposta de gestão democrática (1991-1994)

O governo Pedro Pedrossian (PTB, 1991-1994) apresentou a proposta para a educação expressa no documento *Uma Proposta de Educação para Mato Grosso do Sul – 1991 a 1994*, em que expressou sua política educacional e atendeu reivindicações históricas dos profissionais da educação, como descentralização administrativa, eleição de diretores e colegiados escolares, assim como a implantação das Diretrizes Curriculares.

O programa educacional implantado pela secretaria que orientou as eleições para diretores e colegiado escolar foi intitulado “*Democratização das escolas: 1) eleição de diretor e colegiado escolar; 2) autonomia financeira da escola*”, cujo programa integrou o projeto de educação para o Estado de Mato Grosso do Sul no período de 1991 a 1994 (MATO GROSSO DO SUL, 1991).

Nesse contexto, a democratização da escola foi se delineando pelo atendimento ao artigo 206, da Constituição Federal de 1988, que estabeleceu como um dos princípios educacionais a gestão democrática do ensino público e a garantia de padrão de qualidade (BRASIL, 1988). Para atender o texto constitucional, a Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul (SED/MS), mediante o Decreto n.º 5.868, de 17 de abril de 1991, deu continuidade à proposta de gestão democrática e à autonomia financeira.

Esse decreto, regulamentado pela Resolução da Secretaria de Estado de Educação n.º 683, de 30 de abril de 1991, e reformulada pelo Decreto n.º 7.227, de 26 de maio de 1993 (MATO GROSSO DO SUL, 1993), postulava no artigo 13: “O diretor será eleito, de forma a ser regulamentada por ato da Secretaria de Estado de Educação, para um mandato de 2 (dois) anos. § 1º – Nessa eleição será garantida a participação de pais, professores, funcionários e alunos”.

Esse processo de democratização da gestão no governo (1991-1994) estabeleceu uma nova organização político-administrativa da educação, sob a justificativa da descentralização e da reorganização das unidades escolares e, contraditoriamente, o governo efetivou várias medidas racionais e centralizadoras na estrutura da SED/MS, pois o processo de democratização da gestão aconteceu verticalmente, sem a participação da sociedade civil (sindicatos, universidades, representantes comunitários, associações de pais e mestres, grêmios estudantis, etc.) na elaboração dessa política. Desse modo, sem participação do cidadão neste processo, não há efetivação de uma proposta concreta de gestão democrática uma vez que a escolha dos diretores escolares, por meio de eleição é um ato político, é uma ação de cidadania, que exige a participação da sociedade.

Portanto, nesse governo (1991-1994), ainda segundo Bigarella (2004), a política educacional foi marcada pela centralidade. Muito embora tenha apresentado um decreto que indicava um processo de gestão democrática, a decisão foi tomada de cima para baixo, de maneira autoritária, descaracterizando a gestão democrática que é por excelência a distribuição e compartilhamento de poder.

Mesmo assim, esse processo de eleição para diretor representou a conquista de novos espaços de participação e sinalizou um caminho de construção de uma escola mais democrática, pois, mesmo que não plenamente, atendeu uma das reivindicações dos educadores desde os anos de 1980, uma vez que na época a ideia da gestão democrática estava fundamentalmente relacionada à possibilidade de eleger o diretor escolar e seu diretor-adjunto (CATANANTE, 2008).

Princípios norteadores da gestão democrática (1995-1998)

No governo de Wilson Barbosa Martins (PMDB, 1995/1998), a política educacional desse governo foi expressa no programa *Princípios norteadores, a cidadania começa na escola*, que, segundo Bigarella (2004), anunciou a gestão democrática como ponto básico das ações educacionais, com um entendimento reconfigurado, como fortalecimento de parcerias entre Estado e a iniciativa privada. Para tanto, foram elaborados alguns projetos, tais como: gestão democrática e a campanha Adote uma Escola. Com essa iniciativa, o governo pretendia elevar a qualidade de ensino.

Com esses projetos, o governo pretendia a redução dos gastos com a educação, uma vez que, segundo as justificativas da Superintendência de Planejamento, o

[. . .] Estado estava sob os efeitos da crise provocada pelo Plano Real na sua economia, exigindo redobrado esforço para a retomada do crescimento. Com as finanças degeneradas, o governo do Estado estava impossibilitado de honrar seus compromissos imediatos, impedindo qualquer investimento necessário para a eliminação dos principais pontos de estrangulamento da economia estadual. (BIGARELLA, 2004, p. 99).

Diante disso, mesmo ressaltando a gestão democrática, o governo impõe à educação uma gestão austera e racional, com redução dos gastos, redirecionando a gestão democrática para três linhas: eficiência e eficácia na aplicação dos recursos; premiação por mérito para os alunos e professores produtivos e fortalecimento e profissionalização do cargo de diretor escolar.

Para atender esse contexto de crise, o qual exigia uma escola mais produtiva, portanto, diretores mais profissionais para lidar com poucos recursos – capazes de colocar em prática a máxima gerencialista do “fazer mais com menos” –, o governo revogou o Decreto n.º 7.227/1993 e tornou misto o processo para a eleição dos diretores de escolas. Criou o Decreto n.º 8.273/1995 (MATO GROSSO DO SUL, 1995), que implantou a prova escrita e o *quórum* eleitoral para 50% dos votos válidos, além do curso de capacitação para diretores, para ensiná-los a gerenciar a escola com crise. Por sua vez, os colegiados escolares tornaram-se órgão de

caráter deliberativo, consultivo e avaliativo, para atuarem nos assuntos referentes à gestão pedagógica, administrativa e financeira da unidade escolar.

Em 1998, ainda como parte da ação de enfrentamento da crise, o Estado de Mato Grosso do Sul, de acordo com Fernandes (2008), iniciou um regime de adesão com o MEC, o Programa Fundo de Fortalecimento da Escola (Fundescola), financiado pelo Governo Federal e pelo Banco Mundial. Entre os subprogramas que compõem o Fundescola, destaca-se o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), programa de caráter descentralizador que reforça a gestão gerencial da educação, cuja lógica pautava-se em indicadores economicistas de eficiência e produtividade, que propunha a superação dos problemas da educação com a diminuição da intervenção do Estado nas políticas educacionais.

Assim, nesse governo, a gestão democrática configurou-se mais como autonomia financeira, relacionada com a ideia de autossuficiência, sustentada pela parceria entre unidade escolar e empresa privada. Essa parceria facilitaria, segundo esse governo, a escola e a comunidade decidirem em que, quando e como gastar os recursos que lhes seriam doados.

Gestão democrática: uma lição de cidadania(1999-2006)

O governo de José Orcírio Miranda dos Santos (PT) aconteceu em dois mandatos consecutivos (1999-2002 e 2003-2006). No primeiro quadriênio (1999-2002), foi proposto o projeto político educacional *Escola Guaicuru: vivendo uma nova lição* (1999-2002), lançado em 1999/2000, cujo objetivo maior era a democratização da escola: do acesso, da qualidade e da gestão, com vistas à transformação social e à formação do cidadão na sua acepção mais plena (MATO GROSSO DO SUL, 1999), para com isso, concretizar uma política popular, de Estado, decidida pela soberania popular, em substituição do modelo representativo por um conjunto orgânico e participativo, que possibilitasse a todos a escolha das políticas, além de fazer um contraponto aos órgãos elitizados sem representatividade popular.

O primeiro movimento para a efetivação da gestão educacional, como ação de participação direta da comunidade na escolha das políticas locais, foi a realização da Constituinte Escolar. Um movimento participativo, formado por dez encontros, envolvendo mais de quatro mil professores e outros representantes da

sociedade civil, que discutiram as diretrizes políticas que deveria constar no Plano Estadual de Educação (PEE/MS), votado no 1º Congresso Estadual da Constituinte Escolar, realizado em 28 de junho de 2001.

Em consonância com o movimento participativo direto, esse governo aprovou, pelo Decreto n.º 10.521, de 23 de outubro 2001, o retorno das eleições diretas para diretor escolar (MATO GROSSO DO SUL, 2001). Contudo, mesmo com discurso democrático e de rompimento com as políticas neoliberais, esse governo sul-mato-grossense não rompeu as políticas do governo federal, que eram contraditórias ao seu projeto político educacional e manteve os programas de caráter gerencial e com os recursos provenientes de repasses do Governo Federal, do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e do Fundo de Desenvolvimento da Escola (Fundescola), balizado pela teoria do capital humano, na eficiência, na produtividade e nos resultados.

O processo de democratização da gestão foi interrompido em função das disputas internas do Partido dos Trabalhadores, quando, no mês de junho de 2001, aconteceu a substituição de Secretário de Educação e a exoneração de mais 73 servidores, no encadeamento desses acontecimentos, a suspensão do referido programa e um rearranjo da política de gestão para um modelo democrático pragmático, voltado para a eficiência e resolução de problemas práticos das escolas, marcando um distanciamento entre o que foi indicado pela Escola Guaicuru e o que foi realizado até o final desse mandato.

O evento principal da área educacional no segundo governo de José Orcírio Miranda dos Santos (PT, 2003-2006) foi a Lei n.º 2.787, de 24 de dezembro de 2003, que criou o Sistema Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul, e a Lei n.º 2.791, de 30 de dezembro de 2003, que aprovou o Plano Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul (PEE/MS).

As políticas públicas para a gestão educacional, explanadas no programa Escola Autônoma de Gestão Compartilhada, tiveram uma concepção de participação diferente do primeiro mandato. A ação participativa compartilhada, nesse quadriênio, foi expressa no Projeto Manutenção e Melhoria dos Prédios Escolares da Rede Estadual, que visava à revitalização física das unidades escolares, por meio da participação direta da comunidade na administração dos recursos repassados às unidades escolares (MATO GROSSO DO SUL, 2005), percebendo-se, assim, a introdução de ações gerenciais na área educacional.

Com relação à eleição de diretores, pontua-se que nessa gestão foi promulgada a Lei n.º 3.244/2006, que dispôs sobre a escolha dos diretores, diretores adjuntos e do colegiado escolar da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul que seria mediante voto direto, secreto e proporcional, mantendo, assim, a mesma determinação do mandato anterior (MATO GROSSO DO SUL, 2006).

Gestão por resultados e o sucesso da escola (2007 a 2014)

Na sequência, assumiu o governo, André Puccinelli, do Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB, 2007-2014), que apresentou a política educacional numa proposta denominada Educação para o Sucesso, que, em momento algum, foi sistematizada e registrada pela Secretaria de Estado de Educação ou qualquer que seja outro órgão de governo. Essa proposta foi veiculada pela mídia do Estado como uma ideia inovadora de educação, em formato de propaganda do governo.

A Educação para o Sucesso tinha como principal ação a profissionalização da gestão escolar, a qual priorizava, de acordo com Alves (2014), uma gestão eficaz, para resultados, mediante planejamento estratégico nos moldes gerenciais. Sob essa lógica, a REE/MS procurava atender as políticas nacionais e as orientações internacionais, profissionalizando a organização do trabalho escolar, em consonância com os princípios da administração empresarial, vinculando assim os critérios das organizações privadas, com os princípios da educação pública do Estado de Mato Grosso do Sul.

Para isso, a Secretaria de Estado de Educação contratou a Fundação Luís Eduardo Magalhães (FLEM) para oferecer um curso de capacitação em gestão escolar, com base no Manual Gerenciando a Escola Eficaz: conceito e instrumentos, que objetivava desenvolver capacidades gerenciais nos futuros diretores de unidades escolares, os quais, na perspectiva desse documento, deveriam se comportar como líderes dos processos pedagógicos e administrativos, pois eram decisivos, considerando que as “[...] características do seu estilo permeiam todas as dimensões do trabalho na escola” (FLEM, 2013, p. 2).

Por conta dessa contratação, o governo fez uma série de modificações na legislação educacional, com a finalidade de adequar a gestão da REE/MS aos preceitos estabelecidos pela FLEM. Uma dessas modificações foi a revogação a Lei n.º 3.244/2006, que estabelecia o processo de eleição direta para o cargo de

diretor da REE/MS. Por meio da Lei n.º 3.479/2007, instituiu uma outra forma de provimento ao cargo de diretor das unidades escolares, um processo de seleção em três etapas: curso de capacitação em gestão escolar, avaliação de competências e certificação ocupacional e por último se submeter à eleição (MATO GROSSO DO SUL, 2007).

Tal estratégia, de acordo com Alves (2014), exigiu dos diretores escolares da REE/MS que fossem buscar, por conta e risco, formação continuada em conteúdos propostos pela FLEM para garantir a sua permanência no cargo, com a preocupação de obter sucesso na certificação ocupacional, que se tornou um sistema avaliativo e que instrumentalizou o processo seletivo de diretores no período da parceria, o que interferiu diretamente no princípio de gestão democrática do ensino, disposto pela Constituição Federal de 1988.

Dessa forma, esse processo seletivo para diretores das escolas estaduais foi referendado pela certificação ocupacional, como uma estratégia que iria colaborar para a melhoria da qualidade e dos resultados dos serviços educacionais e dar maior autonomia às escolas para sua autogestão (ALVES,2014). E a política educacional sul-mato-grossense (2007-2014) foi guiada por ações educacionais neoliberais que se materializaram na REE/MS sob a justificativa que eram vitais para a melhoria da qualidade do ensino, entre as quais o treinamento empresarial para diretores escolares transformados em gerentes empreendedores merece destaque.

Então, o diretor passou de educador para gerente da escola eficaz, preocupado com o processo administrativo (produtivo) da escola, preocupado em cumprir as ações do planejamento estratégico da escola, elaborado pela Secretaria de Educação, e deixou de atuar como educador preocupado com o processo histórico da educação, como ação intencional e transformadora da realidade. Com tais características, a ênfase na eficiência, eficácia e produtividade induziu nas relações de trabalho da escola um mecanismo de controle que não condiz com a gestão democrática do ensino estabelecida pela Constituição Federal de 1988, visto que esse processo se institui de modo autoritário, centralizador e burocrático (BIGARELLA,2015).

De acordo com Alves (2014), a capacitação dos diretores, instituída no ano de 2007, foi um instrumento que, em princípio, promoveu a formação dos diretores escolares, porém, essa formação teve uma perspectiva gerencial que focava a

questão administrativa e burocrática, colocando num segundo plano a formação de caráter mais reflexiva e crítica.

Assim, a gestão estadual, que se iniciou em 2007, foi pensada com base em pressupostos, princípios e diretrizes da Educação para o Sucesso, com matriz teórico-ideológica na produtividade empresarial, preocupada com a acumulação ampliada do capital, advinda dos ideais das políticas neoliberais.

Considerações finais

Após discutir as políticas de gestão na REE/MS do Estado de Mato Grosso do Sul, no período de 1991 a 2014, pode-se inferir que, embora a Constituição Federal de 1988 tenha estabelecido gestão democrática como um dos princípios do ensino, no Estado de Mato Grosso do Sul, de fato, essa democratização ainda não aconteceu. Ao longo dos anos, principalmente após 2007, a gestão democrática foi cada vez menos sendo colocada em prática, dando lugar à gestão gerencial, cujo imperativo encontrou sustentação em concepções de mercado e de competitividade, trazidas pelos programas comprados das empresas privadas, que interferiram nos importantes avanços no processo de construção da gestão democrática, uma vez que a preocupação está centrada muito mais nos resultados do que no entendimento da educação como direito de todos. Nessa perspectiva, as políticas emanadas para o setor educacional inserem-se em um paradigma comum que tem marcado as alterações na organização da administração do Estado.

Após 2007, na gestão do sistema de ensino do estado de Mato Grosso do Sul tomou força o discurso gerencial, quando inserem na política educacional critérios privados materializados pela proposta de Educação para o Sucesso. Para dar evidências a esse processo, em 2008, o governo do Estado alterou a Lei n.º 3.244/2006 e condicionou a eleição de diretores a exames de certificação estabelecidos pela Lei n.º 3.479/2007, o que imprime uma situação que não coaduna com a perspectiva da democracia.

De modo geral, em todas as instâncias, procedimentos, ações e deliberações decorridos dessa proposta, ficou clara a estratégia de inserir critérios privados na gestão da Secretaria de Estado de Educação, a partir da instauração de influências políticas e determinações emanadas da lógica gerencial (ALVES, 2014).

Assim, as práticas construídas pela proposta Educação para o Sucesso causaram o rompimento da construção do processo eletivo para diretores escolares, um dos elementos constitutivos da gestão democrática salvaguardada pela Constituição Federal de 1988 e, instrumentalizaram o processo seletivo de diretores, a competitividade e a eficiência administrativa das instituições escolares, materializando, na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul, processos de organização do trabalho educacional advindos dos pressupostos do gerencialismo, do treinamento e da certificação multicoloridos pelos princípios empresariais: eficiência, eficácia e produtividade.

Referências

- ALVES, A. G. R. *A inserção de critérios privados na política de gestão do sistema de ensino no estado de Mato Grosso do Sul (2007-2013)*. 2014. 162 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2014.
- BIGARELLA, N. *Materialização da política de municipalização do ensino fundamental de Mato Grosso do Sul nos anos 1993 a 2002*. 2004. 145f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2004.
- _____. *O papel do Conselho Estadual de Educação de Mato Grosso do Sul na definição de políticas para a gestão da educação básica (1999 - 2014)*. 2015. 252 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2015.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*: Texto promulgado em 05 de outubro de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 1988.
- _____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, n. 248, ano CXXXIV, 23 dez. 1996.
- CATANANTE, B. R. *A política educacional em Mato Grosso do Sul (1999-2002): os mecanismos de participação*. 2008. 253f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.
- FERNANDES, M. D. E. Gestão da educação básica em Mato Grosso do Sul nos anos 1990. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Porto Alegre, v. 24, n. 3, p. 517-533, set./dez. 2008.
- FLEM. Fundação Luís Eduardo Magalhães. *Agência de Certificação Ocupacional: padrões de competências*. Disponível em: <http://www.certifica.org.br/recursos/news/video/%7B39879250-A4DD-46F5-9C45-085E486A8358%7D_Padroes_competencias_DE_30052005.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2013.

MATO GROSSO DO SUL (Estado). Decreto n.º 5.868, de 17 de abril de 1991. *Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul*, Poder Executivo, Campo Grande, MS, n. 3033, p. 36, 18 abr. 1991.

_____. *Decreto n.º 7.227, de 26 de maio de 1993*. Altera dispositivos do Decreto n.º 5.868, de 17 de abril de 1991, e dá outras providências. Campo Grande, 1993.

_____. *Decreto n.º 8.273, de 7 de junho de 1995*. Altera a redação do Decreto n.º 5.686, de 17 de abril de 1991. Campo Grande, 1995.

_____. *Escola Guaicuru*: caderno 1. Campo Grande: SED/MS, 1999.

_____. *Lei n.º 2.787, de 24 de dezembro de 2003*. Dispõe sobre a criação do Sistema Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul e dá outras providências. Campo Grande, 2003.

_____. *Lei n.º 2.791, de 30 de dezembro de 2003*. Aprova o Plano Estadual de Educação e dá outras providências. Campo Grande, 2003.

_____. *Lei n.º 3.244, de 6 de junho de 2006*. Dispõe sobre a eleição de diretores, diretores-adjuntos e do colegiado escolar da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul e dá outras providências. Campo Grande, 2006.

_____. *Lei n.º 3.479, de 20 de dezembro de 2007*. Dispõe sobre o processo eletivo de dirigentes escolares da rede estadual de ensino, dá nova redação ao dispositivo da Lei n.º 3.244, de 6 de junho de 2006, e dá outras providências. Campo Grande, 2007.

_____. *Mensagem à Assembleia Legislativa*. Campo Grande, 2 de fevereiro de 2005: governador José Orcírio Miranda dos Santos. Campo Grande, 2005.

_____. Secretaria de Estado de Educação. *Decreto n.º 10.521, de 23 de outubro de 2001*. Dispõe sobre a estrutura das unidades escolares da rede estadual de ensino, e dá outras providências. Campo Grande, 2001.

recebido em 30 set. 2015 / aprovado em 6 nov. 2015

Para referenciar este texto:

BIGARELLA, N.; ALVES, A. G. R. O papel do diretor gerente: gerencialismo, treinamento e certificação na Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul. *Dialogia*, São Paulo, n. 22, p. 103-113, jul./dez. 2015.
