

## PROVIMENTO DA DIREÇÃO ESCOLAR DE MUNICÍPIOS DO TERRITÓRIO DE IDENTIDADE DO PORTAL DO SERTÃO (TIPS) NA BAHIA

Solange Mary Moreira Santos<sup>1</sup>  
Maciela Mikaely Carneiro de Araújo<sup>2</sup>  
Iane Cunha Oliveira<sup>3</sup>

### RESUMO

O termo *gestão* reflete um caráter político-pedagógico pautado no princípio da democracia e destaca como um de seus principais desdobramentos a gestão escolar, associada à participação responsável de todos nas decisões das ações a serem realizadas, efetivando-as para alcançar resultados educacionais cada vez mais significativos. Nesse sentido, o presente artigo é resultado de uma pesquisa sobre as formas de escolha dos diretores escolares em cinco municípios do Território de Identidade do Portal do Sertão (TIPS), na Bahia – Água Fria, Iará, Santa Bárbara, Santanópolis e Tanquinho –, no período de 1990 a 2015. Diante disso, este trabalho tem como objetivo analisar os documentos oficiais desses municípios sobre educação no que se refere à forma de provimento do diretor escolar. Realizou-se, assim, uma pesquisa documental a partir de documentos produzidos pelos poderes executivos e legislativos dos cinco municípios selecionados. Os resultados alcançados revelam que a legislação analisada apresenta indícios de alguns princípios da gestão escolar democrática, porém não foram encontrados documentos específicos para orientar a gestão das escolas municipais ou para definir a forma de provimento dos dirigentes escolares. Conclui-se que há limites para que seja efetivada uma gestão democrática e participativa, acentuando a necessidade de se superar os princípios tecnicistas na gestão da educação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Escolar. Provimento. Democratização. Participação.

### ABSTRACT

The term management reflects a political-pedagogical character based on the principle of democracy and highlights school management as one of its main developments, associated with the responsible participation of everyone in decisions about the actions to be carried out, implementing them to achieve increasingly better educational results. significant. In this sense, this article is the result of research into the ways in which school principals are chosen in five municipalities in the Portal do Sertão Identity Territory (TIPS), in Bahia – Água Fria, Iará, Santa Bárbara, Santanópolis and Tanquinho –, in the period from 1990 to 2015. Given this, this work aims to analyze the official documents of these municipalities on education with regard to the way in which the school director is appointed. Documentary research was therefore carried out using documents produced by the executive and legislative powers of the five selected municipalities. The results achieved reveal that the legislation analyzed presents signs of some principles of democratic school management, but no specific documents were

---

<sup>1</sup>Doutora em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e professora da Universidade Estadual de Feira de Santana.

<sup>2</sup>Mestre em Educação pela Universidade Estadual de Feira de Santana.

<sup>3</sup>Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual de Feira de Santana.

found to guide the management of municipal schools or to define the way in which school leaders are appointed. It is concluded that there are limits to achieving democratic and participatory management, highlighting the need to overcome technical principles in education management.

**KEYWORDS:** School Management. Provision. Democratization. Participation.

### Introdução

No final da década de 1980, as lutas populares pelos processos de democratização da educação pública reivindicavam o direito de acesso ao ensino público e gratuito e o desenvolvimento de políticas públicas que materializassem a proposta da participação e autonomia da gestão da educação (Azevedo; Farias, 2018). No entanto, só com a Constituição Federal (CF) de 1988, juntamente com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/96, e, mais tarde, com o Plano Nacional de Educação (PNE), promulgado em 2001 através da Lei nº 10.172, os aspectos democráticos foram institucionalizados nas legislações, introduzindo novas formas de sociabilidade humana com vistas à consolidação da democracia.

A partir desses documentos legais normativos, começou-se a usar o termo *gestão* em substituição à nomenclatura *administração*. Esta última nomenclatura enfatiza um modelo tradicional burocratizado de administração dos sistemas de ensino; o termo *gestão*, por sua vez, reflete um caráter político-pedagógico pautado no princípio da democracia e destaca a gestão escolar como um dos pontos principais da escola, dando “ênfase na liderança, na tomada de decisões, nas estratégias e na flexibilidade e autonomia da escola” (Santos, 2002, p. 27). Associada ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico dentro da escola, a referida modalidade de gestão busca promover a participação responsável de todos os envolvidos no contexto escolar, firmando um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

Nessa perspectiva, a gestão escolar democrática apresenta como princípios básicos a participação, a autonomia e a descentralização. Esses princípios presentes na legislação educacional brasileira trouxeram para o cenário da educação desafios, limites e possibilidades para a comunidade escolar (pais, alunos, professores e demais profissionais).

O princípio de participação influi no modelo de gestão democrática da escola e na melhoria da qualidade de ensino, tendo em vista que “a conquista da cidadania requer um esforço dos educadores em estimular instâncias e práticas de participação popular” (Libâneo,

2021, p. 116). Essa participação pode ser vista, por exemplo, nos Conselhos de Escola, Colegiados e Comissões.

Uma das aberturas desses espaços de participação é a possibilidade de escolha do diretor, sendo este um processo que melhor materializou a luta contra o clientelismo e o autoritarismo na gestão da educação, tendo sido a principal bandeira de luta em prol da gestão democrática do ensino público. Entretanto, a abertura desses espaços ainda não conseguiu garantir com efetividade a participação dos sujeitos (Paro, 2003). Os processos de gestão democrática necessitam priorizar o diálogo e as relações mais consequentes que levem à democracia na escola, garantindo, assim, efetivo poder de representatividade dos sujeitos (Bobbio, 2000).

Outra característica da gestão escolar democrática é a autonomia, que consiste na corresponsabilidade consciente nas decisões sobre educação, conforme estabelece o Art. 15 da LDB, ao afirmar que “os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira” (Brasil, 1996).

Nesse sentido, autonomia e participação são dois princípios interligados, tendo em vista que, para participar, é necessário opinar, dividir tarefas, ouvir e planejar. A partir disso, a gestão se torna democrática, descentralizando decisões. A descentralização no âmbito educacional é caracterizada “a partir da transferência de poder e da distribuição de atribuições e responsabilidades, do nível central para os níveis intermediários e periféricos de uma estrutura de governo e organizacional” (Novaes; Fialho, 2010, p. 598).

Além desses princípios fundamentais da gestão escolar, a forma de provimento dos dirigentes escolares é importante ser estudada, pois não há uma uniformidade na escolha da direção das escolas públicas nas redes municipais e estaduais. Dentre esses mecanismos de provimento há a indicação política, o concurso público e a eleição direta pela comunidade da instituição de ensino (Paro, 2011).

Diante do que foi exposto, o problema da pesquisa que deu origem a este artigo se traduziu na seguinte questão: Qual a forma de provimento ao cargo de diretor escolar presente nos documentos oficiais de cinco municípios do Território de Identidade do Portal do Sertão<sup>4</sup> (TIPS)?

Nessa perspectiva, a opção metodológica utilizada nesta investigação foi a pesquisa documental, que se caracterizou pela busca de informações em documentos levando em

---

<sup>4</sup> Localiza-se no Centro-Norte Baiano.

consideração o contexto histórico-educacional em que foram construídos. Mainardes (2006) defende que a análise de um texto precisa ser feita considerando o tempo e o local de sua produção e a articulação de processos macro e micro que subsidiam e influenciam a construção de políticas.

A análise documental contribuiu para a análise dos vários documentos dos cinco municípios localizados no sertão baiano e pertencentes ao TIPS, sendo eles Água Fria, Iará, Santa Bárbara, Santanópolis e Tanquinho, buscando identificar informações sociais, econômicas e políticas, que podem estar relacionados. Essa análise se constituiu pelas etapas de escolha e recolha dos documentos em cada um dos municípios. Os documentos permitiram acrescentar a dimensão do tempo à compreensão do social, considerando as características da gestão escolar em diversos momentos históricos, delimitados nessa investigação.

Os documentos levantados nesses municípios foram aqueles produzidos pelos poderes executivos e legislativos dos cinco municípios selecionados, no período de 1990 a 2015, a exemplo de leis, decretos, portarias e resoluções. A escolha desse período se justifica devido à sua expressividade e representatividade no que diz respeito às lutas pela educação democrática, período em que nacionalmente se construíram documentos legais que estabeleciam a educação como direito público e subjetivo e a gestão democrática como um de seus princípios, conforme consta na CF/88 e na LDB.

Na escolha desses municípios, levamos em consideração o acesso aos documentos, a distribuição geográfica e a presteza de colaboradores dos municípios na disponibilização dos documentos. Além disso, não existe nenhuma pesquisa sobre esses municípios que trate sobre a forma de provimento ao cargo de diretor escolar.

Para obter acesso a esses documentos, inicialmente fizemos uma pesquisa nos sites dos municípios citados acima. No entanto, não está disponível nenhum documento oficial desses municípios na internet, de modo que os documentos foram disponibilizados diretamente pelos Secretários de Educação de cada município.

O presente texto está organizado em três seções. Na primeira seção, articulamos as discussões teóricas sobre a gestão da educação e as influências políticas e sociais; além disso, trazemos as diferentes formas de provimento ao cargo de diretor escolar. Na segunda, realizamos análise dos dados sobre os documentos oficiais dos municípios estudados. Na terceira, apresentamos as considerações diante das conclusões levantadas na pesquisa que deu origem a este artigo.

### **Formas de provimento ao cargo de Direção Escolar**

Nos municípios brasileiros existem diferentes formas de provimento para o cargo de diretor escolar e, nesses últimos anos, há uma crescente discussão sobre os benefícios e a importância de como se dá a escolha desse profissional para que haja a implementação de mecanismos democráticos na gestão escolar em detrimento de práticas patrimoniais. Vale frisar que a forma de provimento do diretor não é a solução para os problemas da escola e nem garante, por si só, a efetivação da gestão democrática, embora seja um dos fatores para a democratização.

O diretor escolar é aquele funcionário responsável pela organização do cotidiano escolar, por gerir as relações sociais desse ambiente, mediar conflitos, realizar justiça social, proporcionar a aprendizagem aos alunos e cumprir metas de eficiência definidas pelos seus sistemas escolares. Dessa forma, vale afirmar que o diretor é a voz dos atores presentes no chão da escola e a personificação do Estado.

Destarte, ao desempenhar seu papel, o diretor escolar assume uma série de funções, tanto de natureza administrativa quanto pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativo, exercendo forte influência sobre todos os setores e pessoas da escola. Diante disso, vale destacar a importância do diretor e a necessidade de compreender que o processo de escolha desse profissional é um dos determinantes a influir na maneira de gerir a escola e no seu modo de agir.

Na história do sistema educacional brasileiro existem variadas formas e propostas de acesso à gestão das escolas públicas. Para Dourado (2006), há as seguintes modalidades de escolha para o provimento do cargo de diretor escolar: diretor livremente indicado pelos poderes públicos; diretor de carreira; diretor aprovado em concurso público; diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas ou processos mistos; e eleição direta para diretor.

Segundo Mendonça (2001), a nomeação de diretores escolares por indicação política se caracteriza pelo apadrinhamento eleitoral em que pode acontecer a nomeação de pessoas sem nenhuma relação ou compromisso com a educação, sendo um cargo conhecido como “cargo de confiança”. Com relação à escolha por carreira, o diretor é escolhido por meio de seu plano de carreira, fazendo especializações na área de administração e gestão, entrando naturalmente no cargo.

Quanto à escolha por concurso público ou aferição da competência técnica, o diretor é escolhido por meio de uma prova, geralmente escrita, e também por prova de títulos. Já as listas tríplexes são chamadas de processos mistos; nessa forma de provimento, o diretor é escolhido envolvendo diversos critérios como provas de conhecimento, capacidade de liderança e administração, ou então decidido em conselhos menores da escola. Por fim, há a

eleição para escolha de dirigentes que ocorre por voto direto com ampla participação da comunidade escolar no processo de escolha.

Paro (2011) salienta que a forma de escolha por nomeação é a pior alternativa, por não garantir a base técnica e o conhecimento do diretor, visto que não assegura que o profissional tenha formação em educação e magistério, sendo caracterizado como um cargo político de confiança. Ainda segundo o autor:

A nomeação por critério político, em que o secretário da educação ou o chefe do poder executivo escolhe o ocupante do cargo tendo como base o critério político-partidário, é comumente considerada a pior alternativa em virtude do clientelismo político que ela alimenta e a falta de base técnica que a sustenta, já que o candidato é escolhido não por sua maior experiência e conhecimento de gestão e de educação, mas por sua maior afinidade com o partido ou o grupo no governo do estado ou do município (Paro, 2011, p. 37).

Nessa forma de seleção há a vinculação do trabalho do diretor com quem o indicou, que normalmente é um político ou técnico das Secretarias de Educação e, muitas das vezes, o compromisso é com quem o colocou naquele cargo, ao invés de ser com a comunidade escolar. É por isso que essa modalidade de escolha se configura em práticas clientelistas e em dependência política, visto que seu trabalho não poderá contrariar o partido político responsável por sua nomeação, pois qualquer contrariedade pode ser motivo para sua demissão e indicação de outro diretor que atenda aos interesses dos governantes.

Como uma das alternativas para a superação do clientelismo que caracteriza as indicações políticas, ainda comum a muitos sistemas de ensino, há a defesa da seleção realizada através de concurso público alinhado à comprovação de títulos. Essa alternativa visa favorecer a aferição do conhecimento técnico, destinando a ocupação do cargo àqueles considerados mais aptos, pois a ideia de que o domínio da competência técnica pelo candidato é um requisito essencial para o exercício da função é a que prevalece. Nessa forma de provimento há imparcialidade, e o diretor “concursado estaria menos submisso às variantes políticas da escola e do sistema de ensino, uma vez que o concurso público parece garantir a moralidade e a transparência necessárias para a lotação em qualquer cargo público” (Souza, 2007, p. 167).

Nessa seleção, os candidatos são submetidos a uma prova e são classificados pelos conhecimentos que demonstrarem na mesma, somados à contagem de seus títulos. Apesar disso, a opção pelo concurso não garante, por si só, que o diretor tenha todas as competências necessárias para empreender uma experiência positiva, pois não é possível aferir nas provas e

nos títulos a capacidade de liderança, comunicação, mediação e flexibilidade, sendo essas competências técnicas exigidas para a administração de uma escola.

Paro (2003) analisa que o concurso se mostra democrático apenas no ponto de vista do candidato para o cargo, porque pode candidatar-se livremente e depois de aprovado escolher a escola na qual quer atuar, porém nem a escola e nem a comunidade podem escolher o diretor. Dessa forma, o concurso público, ainda que proporcione uma maior transparência no processo, limita a rotatividade ao cargo e a participação da comunidade na escolha por seu aspecto estritamente técnico. A atuação do diretor fica concentrada em aspectos tecnocráticos e administrativos em detrimento da face pedagógica da gestão escolar.

Diante das questões apresentadas pelas indicações políticas e pela seleção através de concurso público, a eleição direta para diretores demonstra ser um importante mecanismo no processo de democratização da gestão escolar e da educação, visto que é a forma mais democrática para o provimento ao cargo de dirigentes escolares, por permitir reduzir a dependência patrimonialista presente nos acordos políticos e aproximar a gestão da escola aos anseios da comunidade.

Paro (2003, p. 121) defende que “a eleição é a forma de escolha de dirigentes escolares mais compatível com a luta por uma escola básica de qualidade e acessível ao maior número de pessoas”, pois a participação é ampla. Essa forma de seleção envolve a comunidade escolar, alunos, pais de alunos, professores e funcionários, os quais, através do voto, podem participar do processo de escolha. O processo é regido por um edital, com critérios específicos estabelecidos pela Secretaria de Educação, seja ela estadual ou municipal.

A participação direta da comunidade nas decisões políticas e educacionais do seu entorno é essencial para que o diretor apresente um perfil democrático e reconheça o caráter político e pedagógico do cargo que exercerá, deixando de focalizar exageradamente no cumprimento de suas funções técnico-burocráticas, uma vez que o diretor eleito tende a demonstrar um compromisso político e social no atendimento ao direito à educação pública daqueles membros da comunidade que o elegeu.

A eleição pode ser apontada como um instrumento de democratização das relações escolares. Para tanto, deve se associar a diversos outros instrumentos e práticas que favoreçam o diálogo e a participação da comunidade interna e externa nas decisões tomadas no espaço escolar, para que seja promovida a democratização das relações e a divisão do poder.

Nessa forma de provimento há um maior reconhecimento da comunidade escolar ao diretor, tendo em vista que há uma passagem por um processo de escolha, sendo possível que a comunidade repense sobre a continuidade do gestor no cumprimento do mandato. Por mais

que em momentos de eleição alguns indivíduos deixem sobressair seus interesses pessoais, os eleitores se certificam dos seus direitos e das possibilidades que a gestão democrática os oferece e, conseqüentemente, a comunidade eletiva vai ficando mais criteriosa, escolhendo colegas que realmente demonstrem compromisso com a aprendizagem.

Nesses termos, por mais que a eleição apresente fragilidades, esse processo deve ser tomado como desafio a ser enfrentado para a sua consolidação, considerando suas possibilidades e limitações. Existem opiniões favoráveis e contraditórias referentes a essa forma de provimento de dirigentes escolares, fundamental na introdução da democracia na escola. Mesmo não erradicando o autoritarismo e o clientelismo existente no interior das escolas públicas, certamente estimulará, em seu meio, práticas capazes de proporcionar uma maior participação na tomada de decisão de todos que fazem parte da mesma.

As abordagens exploradas nos estudos teóricos da pesquisa demonstram que a gestão escolar democrática não se faz somente com mudanças no processo de escolha de seus diretores; é necessária, também, uma mudança quanto à finalidade da educação, pois a democratização da escola está intimamente ligada a uma educação comprometida com a construção da cidadania como projeto de transformação social. Considerando o exposto, a próxima seção vai discutir os resultados da análise documental no TIPS sobre o provimento de direção escolar nos municípios estudados.

### **Formas de provimento de diretor escolar: análise dos documentos oficiais**

Na análise dos documentos oficiais sobre a forma de provimento do diretor escolar de cinco municípios pertencentes ao TIPS, do estado da Bahia, apresentamos os resultados desta pesquisa documental, tendo como base a fundamentação teórica exposta.

No campo educacional, os princípios democráticos são tidos como estruturantes e indispensáveis para a efetivação da educação de qualidade, são frutos de lutas históricas e assumem, nos documentos legais, a posição de orientação que determina os instrumentos e meios com os quais as sociedades atuam sobre elas próprias, gerando políticas públicas (Azevedo, 2011). A partir da política pública adotada, percebe-se como ela influencia a forma como a escola se organiza e em quais pressupostos está assentada.

A gestão escolar democrática é o oposto da concepção de autoritarismo, pois tem o objetivo de estimular os membros da escola a terem a oportunidade de expressar seus pensamentos e opiniões, participando independentemente de onde se enquadram no segmento da escola. Dessa forma, o princípio da democracia no ambiente escolar deve estar presente para promover a redistribuição de responsabilidades e para que haja um trabalho em equipe,



em que os envolvidos participem e tomem as decisões de forma coletiva e com atuação consciente.

A forma como as políticas públicas se efetiva interfere diretamente na organização e na administração da educação nos espaços formativos, visto que é no espaço escolar que as políticas públicas se materializam. Elas traçam o modelo de organização educacional a partir da efetivação das leis, no cumprimento das metas do Plano Municipal de Educação (PME) e na forma como são planejados e distribuídos programas governamentais e projetos políticos.

Sobre essa temática, no município de Água Fria, observamos nos documentos disponibilizados pela Secretaria Municipal de Educação (SME) que há, de forma expressiva, a promoção da gestão democrática por meio da participação da comunidade escolar, como, por exemplo, no inciso V do Art. 47 da Lei nº 125 de 2009, que dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público Municipal, ao afirmar que um dos princípios da gestão democrática é a “participação efetiva da comunidade escolar no processo de gestão em níveis deliberativos, consultivo e avaliativo” (Água Fria, 2009, p. 12-13).

Em 2015, foi instituído o PME (2015-2025) e, mais uma vez, aparece a gestão escolar, definida no documento como gestão democrática do ensino público. O PME de Água Fria faz referência à legislação nacional e defende uma gestão participativa e colaborativa. Além desses dois documentos citados, a legislação que estrutura o Plano de Cargos e Carreira da Rede Pública do referido município também destaca a garantia da gestão democrática do ensino público municipal. Vale salientar que, dentre as atividades específicas da docência, constatamos, nesse documento, a defesa da participação da gestão democrática na unidade escolar.

Isso denota que o princípio da democracia se faz presente nos documentos normativos da educação do município de Água Fria e o ideal é que seja efetivado, pois, para que a gestão democrática realmente ocorra, é preciso pensar primeiramente na participação efetiva da comunidade escolar através da implementação das instâncias democráticas – conselho escolar e associação de pais e mestres –, de modo que eles possam influenciar na gestão, propondo soluções aos problemas enfrentados no ambiente escolar. Constatamos através da literatura que democracia e participação são dois termos inseparáveis. Por isso, é necessário afirmar canais de participação da comunidade escolar e da comunidade local no cotidiano da escola como instrumentos imprescindíveis para a construção de uma educação democrática e cidadã.

Quanto à forma de provimento do diretor escolar, o Art. 48 do Estatuto do Magistério desse município deixa claro que deve ocorrer através de eleição direta com a participação dos seguimentos da comunidade escolar, sendo composta proporcionalmente por 50% de pais e

alunos e os outros 50% para membros do magistério e servidores. Podemos inferir, então, que esse é um mecanismo que fortalece a vigência da cidadania, isso porque o diretor eleito de forma direta pela comunidade representa estratégia complementar quanto à viabilização da democratização e da qualidade de ensino. No Estatuto do Magistério, essa preocupação de formação é retratada em forma de mecanismos para propiciar a autonomia de decisão nas escolas.

No município de Iará, a Lei nº 010/2009, que define o Plano de Carreira, Cargo, Remuneração e Funções Públicas dos Servidores da Educação Básica, estabelece, em seu Art. 9º, que a designação para a função de diretor recairá em um servidor integrante da carreira da educação básica pública municipal mais votada em pleito direto pela comunidade escolar.

Apesar de termos tido acesso a vários documentos da cidade de Iará, tais como os que tratam sobre o regimento escolar do município, o Sistema Municipal de Ensino, o PME e o Conselho Municipal de Educação, dentre outros, nenhum deles trata de formas de provimento de diretor escolar. É importante destacar que não há nenhuma lei municipal específica que deixe claro como se dá a escolhas dos dirigentes escolares.

A Lei Orgânica de Santa Bárbara destaca, no Art. 147, que o ensino será ministrado com base nos princípios da gestão democrática, na garantia e na participação de representantes da comunidade na concepção, execução e avaliação dos processos educacionais. A legislação desse município deixa evidente a preocupação com a garantia da participação da comunidade, peça-chave para atingir as metas projetadas, conforme está expresso no PME de Santa Bárbara, Lei Municipal nº 520, de 19 de junho de 2015:

[...] a política de gestão democrática representa um importante papel, através do Conselho Municipal de Educação e demais colegiados da educação, sociedade civil organizada, instâncias da mais alta relevância, porquanto representam, não só o controle social e fiscalização da aplicação dos recursos financeiros, mas parceiros para a consecução das estratégias e metas que se pretende alcançar (Santa Bárbara, 2015, p. 9).

Esse documento elenca algumas ações que, sendo efetivadas, afiançarão de forma qualitativa a educação do município. Uma delas é o estabelecimento de diretrizes, estratégias e metas para a gestão democrática do ensino público. Dentre as metas tem-se o fortalecimento da gestão democrática, que possui dois objetivos: assegurar, durante a vigência do plano, a gestão democrática nas escolas e na SEDUC; e fortalecer, durante a vigência do plano, os conselhos de educação e o conselho escolar, além de estimular a criação de grêmios estudantis.

Essas ações, destacadas no documento em análise, são essenciais para a efetivação da democratização no ambiente escolar. Os grêmios estudantis, por exemplo, podem ser fundamentais na resolução dos problemas da instituição. Sobre isso, Veiga (2007, p. 123) assevera:

O grêmio estudantil não é instrumento de luta contra a direção da escola, mas uma organização onde se cultiva o interesse dos estudantes, onde eles têm possibilidade de democratizar decisões e formar o sentimento de responsabilidade. Eles aprendem a resolver seus problemas entre si, o que evita intromissões em suas vidas.

Dessa forma, o grêmio estudantil, além de despertar o aluno para além da sala de aula, envolvendo-o na vida da escola, torna o ambiente escolar mais democrático, pois estará presente nas discussões e deliberações de outros sujeitos da escola.

O parágrafo único do Art. 156 da Lei Orgânica desse município, do ano de 2003, traz ainda que os diretores, vice-diretores e orientadores educacionais serão escolhidos através da eleição direta, enquanto a Lei nº 458, de 2011, estabelece as atribuições do dirigente escolar, afirmando que compete ao diretor coordenar e supervisionar as atividades escolares, desempenhando funções de natureza pedagógica e administrativa, promovendo a articulação escola-comunidade e demais atribuições definidas no Regimento Escolar. A esse respeito, Paro (2003, 2011) informa que a eleição de diretores é uma forma de garantir a participação da comunidade escolar e sua representatividade, por meio do voto e da escolha de quem irá gerir, organizar e planejar as ações educativas da escola.

Ao analisarmos a legislação oficial do município de Santanópolis, concluímos que o termo gestão aparece na Lei nº 006/2010, que dispõe sobre o Estatuto do Magistério e Plano de Cargo, Carreira, Remuneração e Funções Públicas dos Servidores da Educação Básica. O Art. 3 desta legislação, por exemplo, trata de princípios e objetivos norteadores do exercício do magistério, fundamentado nos direitos primordiais da pessoa humana, e um desses princípios diz respeito à gestão democrática fundada em decisões colegiadas e interação solidária com os diversos segmentos escolares.

Ainda neste mesmo documento está presente a informação de que a escolha do diretor se dá através de eleições diretas e livres, e o seu Art. 56 estabelece os requisitos para concorrer às eleições para função gratificadas de diretor e vice-diretor escolares, conforme explicitado a seguir:

Art. 56 - Poderá concorrer às eleições para as funções gratificadas de Diretor e de Vice-Diretor de unidade de ensino o candidato que comprove:

I. Ser ocupante de cargo efetivo de Professor municipal com graduação ou Coordenador Pedagógico;

II. Ter habilitação em nível superior, em curso de licenciatura de graduação em pedagogia ou licenciatura em áreas específicas acompanhada de curso de especialização na área de gestão escolar ou pedagógicas e afins;

III. Contar, com no mínimo, 02 (dois) anos de experiência docente;

IV. Estar lotado há pelo menos 01 (um) ano na Unidade de Ensino em efetiva regência, se professor, e 02 (dois) anos, como Coordenador Pedagógico, na unidade onde se dará a eleição. (Santanópolis, 2010, p. 19).

Além dessas informações, a lei esclarece que a inscrição do candidato à direção da unidade de ensino só será aceita se acompanhada de um plano de trabalho para a gestão; as eleições serão realizadas em escrutínio com voto secreto, em dia e hora determinados em edital afixados em quadros de aviso na área de maior circulação da unidade de ensino, com 30 dias de antecedência; e o mandato de diretor e de vice-diretor será de três anos, permitida a reeleição.

Dentre os documentos analisados do município de Tanquinho, a gestão escolar aparece pela primeira vez no PME (2015-2025), sendo definida como gestão democrática do ensino público. Esse documento reconhece a necessidade de fortalecimento dos grêmios estudantis e associações de pais e mestres e valoriza as ações articuladas com um trabalho em equipe. A Meta 19 do PME tem a proposta de garantir a efetivação da gestão democrática, definindo as seguintes estratégias:

19.1 Assegurar ou reforçar a participação da comunidade escolar nas Associações de Pais e Mestre ou Caixa Escolar. 19.2 Assegurar participação da comunidade escolar nas reuniões de pais e mestre, articulando as atividades cooperativas. 19.3 Articular as atividades da escola com a comunidade. 19.4 Definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos de diretores escolares. 19.5 Realização de Concurso Público para suprir as vagas ofertadas na área educacional de forma democrática. 19.6 Assegurar autonomia às escolas. 19.7 Aprimorar de forma democrática que a sociedade civil possa opinar através de seus representantes nas decisões e ações da educação no município (Tanquinho, 2015, p. 82-83).

Dentre essas metas, a 19.7 objetiva garantir uma gestão escolar democrática através da construção de espaços participativos na escola, assegurando sua autonomia. Evidenciamos também a necessidade de se buscar novas formas de provimento para o cargo de direção escolar – através de concurso público, por exemplo –, pois a Lei nº 199/1995, que substituiu a Lei nº 142/1987 e refere-se ao Estatuto do Magistério Público do Município de Tanquinho, pontua que a forma de provimento para o cargo de diretor de escola acontece por indicação

política. Essa é uma prática tradicionalista que pende para o clientelismo e o favorecimento pessoal, denotando um caráter antidemocrático uma vez que a indicação pode não considerar a capacidade de atuação profissional do futuro diretor, tanto nos aspectos políticos e pedagógico quanto nos técnico-administrativos.

Sobre isso, Bezerra (2009) afirma que o provimento do cargo de diretor feito por nomeação ou por indicações realizadas pelos titulares das Secretarias de Educação ou das lideranças político-partidárias se configura como uma prática clientelista. Vale ressaltar que esse documento também traz o termo “diretor” (ao invés de “gestor”), o que remete à administração gerencial burocrática e tradicional.

O discurso recorrente nos documentos analisados dos cinco municípios desta pesquisa gira em torno de argumentos que defendem a gestão escolar autônoma, almejando melhorias do ensino e ações democráticas, fundamentando-se em preceitos democráticos “que desmanchem a estrutura hierarquizada e autoritária que inibe as relações pedagógicas” (Paro, 2001, p. 15). Essa gestão democrática deve voltar-se para a participação e para que todos os segmentos da comunidade sejam inclusos na gestão, sendo levados em consideração seus interesses e opiniões.

No entanto, observamos nos documentos disponibilizados pelas secretarias municipais que ainda não existem em nenhum município determinações legais específicas para a gestão escolar, nem encontramos nenhum decreto específico, no período de 1990 a 2015, que regulamentasse a eleição de diretor como forma de provimento. Assim, as ações da política educacional reforçam a manutenção de um modelo autocrático de desresponsabilização do Estado. Esperamos que sejam definidas orientações legais mais específicas que assegurem a gestão escolar democrática nas escolas municipais, e que se garanta a participação da sociedade civil nas decisões sobre a educação no município.

### **Considerações finais**

As análises documentais realizadas sobre as formas de provimento de diretor escolar de municípios do TIPS (BA) trazem à luz reflexões importantes, sobretudo dentro do campo das políticas e da gestão escolar, contribuindo diretamente para as pesquisas sobre o referido território e possibilitando vislumbrar as implicações enfrentadas para a implementação de processos democráticos na educação básica.

Ao realizarmos a análise dos documentos oficiais, fizemos uma relação com a fundamentação teórica existente no que se refere à gestão escolar e à forma de provimento do diretor escolar, o que denota que a pesquisa documental foi enriquecedora e de suma

importância na construção da pesquisa que deu origem a este artigo. Não se pode deixar de destacar que os documentos apresentados se constituem em elementos fundamentais de pesquisa em educação, pois ditam diretrizes, metas, objetivos e princípios orientadores da organização dos sistemas de ensino, resultantes de construções sociais.

Catalogamos e analisamos os documentos normativos de cinco municípios pertencentes ao TIPS, sendo possível conhecer suas histórias e perceber como a gestão escolar está normatizada, seja em documentos específicos ou não. Os resultados demonstram uma necessidade de maior participação da comunidade escolar – desde os profissionais de educação até os pais e os alunos – nas decisões da organização da gestão escolar.

Em síntese, Tanquinho apresenta os princípios da gestão tradicional burocrática nos documentos municipais, revelando a forma de provimento da função de diretor escolar como cargo por indicação política. Em contrapartida, os demais municípios – Água Fria, Irapá, Santanópolis e Santa Bárbara – possuem instrumentos normativos que consideram a forma de provimento como um meio de atingir a gestão democrática, definida a partir do princípio de participação da comunidade escolar.

No entanto, não foi localizado nenhum decreto específico, no período de 1990 a 2015, que regulamentasse a eleição direta como forma de provimento da função de diretor escolar nesses municípios. Dessa forma, a possibilidade de escolha de diretor pela comunidade escolar é uma questão ainda muito distante de ser implementada como regra geral; logo, a lógica patrimonial na gestão escolar ainda encontra terreno fértil para continuar se perpetuando. Sobre isso, vale ressaltar que o modelo de gestão parte de interações entre a escola e a realidade local, ambas marcadas pelas políticas públicas, visto que a gestão escolar é a consequência de um trabalho conjunto/coletivo pertencente a um contexto externo de decisões e processos políticos, os quais interferem a forma como se planeja e organiza o ambiente escolar. A gestão escolar, portanto, não é neutra e nem isolada.

Diante disso, concluímos que houve avanços nas leis municipais no que se refere à garantia dos princípios de gestão democrática, conforme as discussões teóricas deste trabalho. Entretanto, a partir dos estudos realizados, ficam evidentes os limites da efetivação de uma gestão democrática e participativa, havendo a necessidade de uma incessante luta e união entre poderes federal, estadual e municipal para os fins de uma educação pública democrática, superando o ensino autoritário e tecnicista.

## Referências

ÁGUA FRIA. Cria o Conselho Municipal de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial do Município de Água Fria**, Água Fria, 1997.

ÁGUA FRIA. Lei nº 0047/2015. Altera o Plano Municipal de Educação. **Diário Oficial do Município de Água Fria**, Água Fria, 2015.

ÁGUA FRIA. Lei nº 124/2009. Estruturação do Plano de Cargo e Carreira da Rede Pública Municipal de Ensino. **Diário Oficial do Município de Água Fria**, Água Fria, 2009a.

ÁGUA FRIA. Lei nº 125/2009. Estatuto do Magistério Público Municipal. **Diário Oficial do Município de Água Fria**, Água Fria, 2009b.

AZEVEDO, J. M. L. Notas sobre a análise da gestão da educação e da qualidade do ensino no contexto das políticas educativas. **Revista de Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 27, 2011.

AZEVEDO, J. M. L.; FARIAS, M. S. B. Democratização da gestão da educação avanços e perspectivas. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, DF, v. 12, n. 24, nov./dez. 2018. p. 495-509.

BEZERRA, A. A. Modalidade de provimento do dirigente escolar: mais um desafio para as políticas da educação municipal. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, DF, v. 90, n. 224, p. 59-70, jan./abr. 2009.

BOBBIO, N. **O futuro da democracia**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

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

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 21 dez. 1996.

BRASIL. Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2011. Plano Nacional de Educação. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 jan. 2011.

DOURADO, L. F. **Gestão da educação escolar**. Brasília, DF: UnB, 2006.

IRARÁ. Lei nº 154/1984. Regimento Escolar do Município. **Diário Oficial do Município de Irará**, Irará, 1984.

IRARÁ. Lei nº 186/1987. Estruturação da Carreira do Magistério e o Plano de Classificação de Cargos. **Diário Oficial do Município de Irará**, Irará, 1987.

IRARÁ. Lei Orgânica do Município. **Diário Oficial do Município de Irará**, Irará, 1990.

IRARÁ. Lei nº 508/2002. Dispõe sobre a criação do Conselho Municipal de Educação. **Diário Oficial do Município de Irará**, Irará, 2002.

IRARÁ. Lei nº 576/2007. Dispõe sobre a criação do Sistema Municipal de Ensino. **Diário Oficial do Município de Irará**, Irará, 2007.

IRARÁ. Lei nº 010/2009. Dispõe sobre o Plano de Carreira, Cargo, Remuneração e Funções Públicas dos Servidores da Educação Básica. **Diário Oficial do Município de Irará**, Irará, 2009a.

IRARÁ. Lei nº 604/2009. Dispõe sobre a criação do Conselho Municipal de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação. **Diário Oficial do Município de Irará**, Irará, 2009b.

IRARÁ. Lei nº 634/2010. Dispõe sobre a instituição do Conselho de Alimentação Escolar. **Diário Oficial do Município de Irará**, Irará, 2010.

IRARÁ. Lei nº 819/2015. Plano Municipal de Educação. **Diário Oficial do Município de Irará**, Irará, 2015.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2021.

MAINARDES, J. Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 27, n. 94, p. 47-69, jan./abr. 2006.

MENDONÇA, E. F. Estado Patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. **Educação e Sociedade**, ano 22, n. 75, ago. 2001.

NOVAES, I. L.; FIALHO, N. H. Descentralização educacional: características e perspectivas. **RBP**, v. 26, n. 3, p. 585-602, set./dez. 2010.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2003.

PARO, V. H. **Crítica da estrutura da escola**. São Paulo: Cortez, 2011.

SANTA BÁRBARA. Lei nº 182, de 4 de abril de 1990. Dispõe sobre Lei Orgânica. **Diário Oficial do Município de Santa Bárbara**, Santa Bárbara, 1990.

SANTA BÁRBARA. Lei nº 279/1997. Dispõe sobre a Criação do Conselho Municipal de Educação. **Diário Oficial do Município de Santa Bárbara**, Santa Bárbara, 1997.

SANTA BÁRBARA. Lei nº 458/2011. Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos dos Profissionais do Magistério. **Diário Oficial do Município de Santa Bárbara**, Santa Bárbara, 2011.

SANTA BÁRBARA. Lei nº 520/2015. Dispõe sobre a aprovação do Plano Municipal de Educação. **Diário Oficial do Município de Santa Bárbara**, Santa Bárbara, 2015a.

SANTA BÁRBARA. Lei nº 523/2015. Dispõe sobre a Implementação e Organização do Conselho Escolar nas Escolas Públicas Municipais. **Diário Oficial do Município de Santa Bárbara**, Santa Bárbara, 2015b.



SANTANÓPOLIS. Lei Orgânica do Município. **Diário Oficial do Município de Santanópolis**, Santanópolis, 1990.

SANTANÓPOLIS. Lei nº 006/2010. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério e Plano de Cargo, Carreira, Remuneração e Funções Públicas dos Servidores da Educação Básica da Creche, da Educação Infantil e do Ensino Fundamental. **Diário Oficial do Município de Santanópolis**, Santanópolis, 2010.

SANTOS, C. R. **O gestor educacional de uma escola em mudança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUZA, A. R. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. 2007. 302 f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

TANQUINHO. Lei nº 199/1995. Reestruturação do Estatuto do Magistério Público do Município de Tanquinho. **Diário Oficial do Município de Tanquinho**, Tanquinho, 1995.

TANQUINHO. Lei nº 219/1997. Dispõe sobre a criação do Conselho Municipal de Educação. **Diário Oficial do Município de Tanquinho**, Tanquinho, 1997a.

TANQUINHO. Lei nº 220/1997. Plano de Carreira do Magistério Público do Município de Tanquinho. **Diário Oficial do Município de Tanquinho**, Tanquinho, 1997b.

TANQUINHO. Plano Municipal de Educação (2015-2025). **Diário Oficial do Município de Tanquinho**, Tanquinho, 2015.

TANQUINHO. Lei nº 504/2016. Altera o Plano Municipal de Educação. **Diário Oficial do Município de Tanquinho**, Tanquinho, 2016.

VEIGA, I. P. A. As instâncias colegiadas da escola. *In*: VEIGA, I. P. A.; RESENDE, L. M. G. (org.). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. 11. ed. Campinas: Papirus, 2007. p. 113-126.