

Gestão da educação no estado da Bahia: o que revelam os documentos normativos do sistema estadual de educação (1990-2015)

Maciela Mikaelly Carneiro de Araújo
Solange Mary Moreira Santos
Selma Barros Daltro de Castro

Resumo


A gestão, em sua forma mais ampla, envolve um contexto dialético marcado pelos fins burocráticos e por sua natureza político-pedagógica. É possível reconhecer, na gestão, diferentes concepções de administração, que se relacionam com aspectos como poder e participação dos sujeitos. Neste sentido, o trabalho objetiva analisar as concepções de gestão presentes nos documentos oficiais do Sistema Estadual de Educação do Estado da Bahia. A metodologia utilizada foi a pesquisa documental, de abordagem qualitativa, a partir dos fundamentos teórico-metodológicos sugeridos por Cellard (2008), Chizzotti (1998) e Gomes (2015). Os documentos normativos analisados foram as leis que regulamentam o Conselho Estadual de Educação, o Colegiado Escolar, o Estatuto de Magistério Público da Bahia e o Plano Estadual de Educação, correspondentes ao período de 1990 a 2015. A análise se fundamentou em teóricos como Sander (1995; 2007) e Azevedo (2011; 2018), articulando as discussões a respeito das concepções de gestão educacional e sua relação com as políticas educacionais. Os resultados apontam para a presença de uma concepção híbrida de gestão na legislação educacional baiana, que alterna entre a perspectiva burocrática, a democrática e a da Nova Gestão pública, e revelam, ainda, limites da efetivação de uma gestão participativa, situando a necessidade da constante mobilização da comunidade escolar por uma educação democrática.

Palavras-chave: Gestão Educacional. Sistema Estadual de Educação da Bahia. Legislação Educacional.

Maciela Mikaelly Carneiro de Araújo

Universidade Estadual de Feira de Santana, UFSC

E-mail: mikaellycarneiro@hotmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-7024-9325>

Solange Mary Moreira Santos

Universidade Estadual de Feira de Santana,

UEFS


E-mail: solangemmsantos@gmail.com

 <http://orcid.org/0000-0002-4378-0743>

Selma Barros Daltro de Castro

Universidade do Estado da Bahia, UEBA

E-mail: selmadaltro@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-1655-8896>

Recebido em: 12/03/2020

Aprovado em: 19/10/2021



Abstract

Education management on the state of Bahia: what the regulatory documents of the state education system reveal (1990-2015)

Management, in its broadest form, involves a dialectical context outlined by bureaucratic purposes and its political-pedagogical nature. Over the management, it is possible to recognize different conceptions of administration, which relate to aspects such as power and participation of subjects. As such, the work aims to analyze the management concepts present in official documents of the State Education System of the State of Bahia. The methodology used was documentary research, with a qualitative approach, based on the theoretical-methodological foundations suggested by Cellard (2008), Chizzotti (1998), and Gomes (2015). The normative documents analyzed were the laws that regulate the State Council of Education, the School Board, the Public Teaching Statute of Bahia, and the State Education Plan, corresponding to the period from 1990 to 2015. The analysis was based on theorists such as Sander (1995; 2007) and Azevedo (2011; 2018), articulating the discussions regarding the conceptions of educational management and its relationship with educational policies. The results indicate the presence of a hybrid concept of management in the educational legislation of Bahia, which alternates between the bureaucratic, democratic, and New Public Management perspectives, as well as revealing the limits of the effectiveness of participatory management, placing the need for constant mobilization of the school community for democratic education.

Keywords

Educational management. State System of Education of Bahia. Educational Legislation

Resumen

Gestión de educación en estado de Bahia: que dicen los documentos en el marco del sistema de educación del estado (1990-2015)

La gestión, en su forma más amplia, implica un contexto dialéctico marcado por propósitos burocráticos y su naturaleza político-pedagógica. Es posible reconocer, en la gestión, diferentes concepciones de la administración, las cuales están relacionadas con aspectos como el poder y la participación de los sujetos. En este sentido, el trabajo tiene como objetivo analizar las concepciones de gestión presentes en los documentos oficiales del Sistema Educativo del Estado del Estado de Bahía. La metodología utilizada fue la investigación documental, con un enfoque cualitativo, basada en los fundamentos teórico-metodológicos sugeridos por Cellard (2008), Chizzotti (1998) y Gomes (2015). Los documentos normativos analizados fueron las leyes que regulan el Consejo Estatal de Educación, el Patronato Escolar, el Estatuto de la Enseñanza Pública de Bahía y el Plan Estatal de Educación, correspondientes al período 1990-2015. El análisis se basó en teóricos como Sander (1995; 2007) y Azevedo (2011; 2018), articulando discusiones acerca de los conceptos de gestión educativa y su relación con las políticas educativas. Los resultados apuntan a la presencia de una concepción híbrida de la gestión en la legislación educativa de Bahía, que alterna entre las perspectivas burocrática, democrática y de Nueva Gestión Pública, y también revelan límites a la efectividad de la gestión participativa, colocando la necesidad de una constante movilización de la comunidad escolar por la educación democrática.

Palabras clave:

Gestión educativa. Sistema Estatal de Educación de Bahía. Legislación Educativa..

Introdução

O termo “gestão” ganhou expressividade entre as décadas de 1980 e 1990, após o surgimento de críticas ao modelo tradicionalmente burocratizado da administração dos sistemas de ensino. Esse foi o período em que documentos legais normativos começaram a usar esse vocábulo em substituição à nomenclatura “administração”, a exemplo da Constituição Federal (CF) de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº. 9394/96).

Essas legislações são resultado de lutas populares encampadas desde a década de 1980 em prol da democratização da escola e dos sistemas de ensino, que buscaram reafirmar o direito de acesso ao ensino público e gratuito e o desenvolvimento de políticas públicas que materializassem a proposta de participação e autonomia na gestão da educação (AZEVEDO; FARIAS, 2018). A gestão da educação não se encerra nas instâncias de ensino, mas tem ganhado o campo das políticas educacionais, que, segundo Silva e Jacomini (2016), ainda é um campo em construção, que transversaliza diversos setores do conhecimento e da ciência em nosso país.

Diante disso, o caráter histórico do conceito de gestão envolve um contexto dialético marcado pela influência das políticas públicas, assim como das reformas estatais e econômicas. De acordo com Poli e Lagares (2017, p. 845), a gestão na política pública faz “[...] o enfrentamento de dilemas advindos de um processo que se dá em meio a concepções e projetos societários diversos”. A gestão, em sua forma mais ampla, precisa ser compreendida para além de seus fins burocráticos, abrangendo sua natureza política e pedagógica, sendo responsável por reconhecer diferentes processos societários e estando imbuída de diferentes concepções de administração, que se relacionam com processos de poder e participação dos sujeitos da escola (PARO, 2008).

De acordo com Paro (2008, p. 131) é necessário superar o modo monocrático de administração escolar, pois “[...] é preciso, sem dúvida, um fortalecimento dos mecanismos de participação coletiva [...]”. Ao discutir sobre participação, Libâneo (2015, p. 116) afirma que “a conquista da cidadania requer um esforço dos educadores em estimular instâncias e práticas de participação popular” através dos Conselhos de Escola, Colegiados e Comissões. Nesse sentido, a participação nas decisões sobre educação pode ser um meio de se conquistar autonomia e ressignificar os espaços formativos, promovendo a atuação responsável dos profissionais de educação, dos estudantes e da família na gestão (LIBÂNEO, 2015).

Outro conceito importante nessa contextualização é o de autonomia, que consiste na corresponsabilidade consciente nas tomadas de decisões educacionais e se trata de uma característica e finalidade da gestão escolar, já que “[...] é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar, razão de ser do projeto pedagógico” (LIBÂNEO, 2015, p. 118). Destarte, participação e autonomia

são princípios da gestão democrática, que, de acordo com Cury (2007, p. 493), “[...] é, antes de tudo, uma abertura ao diálogo e à busca de caminhos [...]”.

Além da participação e da autonomia, a descentralização é também um conceito que atravessa a discussão a respeito de gestão e se caracteriza, segundo Novaes e Fialho (2010), como um termo polissêmico, que, tratado no campo da gestão e das políticas educacionais, se refere ao processo compartilhado da tomada de decisões, fortalecendo os poderes locais. Nesse sentido, a descentralização educacional, sob o ponto de vista histórico no Brasil, ocorreria “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).

Considerando que nenhum campo do conhecimento é estático ou neutro, mas determinado por processos sociais, políticos e econômicos, inserindo-se em contextos marcados pela complexidade, que exigem autonomia na tomada de decisões (SILVA; JACOMINI, 2016), os estudos sobre gestão da educação preconizam, em seus dispositivos legais, o princípio de organização democrática dos sistemas de ensino. Dessa forma, o processo de construção dos conceitos e princípios que orientam os estudos e pesquisas em gestão e política educacional se desenvolve em contextos complexos.

Esta análise considera conhecer o contexto que opera e compõe a elaboração dessas políticas educacionais, em dimensões de espaço e tempo, isto é, as questões sociais, culturais, políticas e econômicas que as envolvem. Dessa forma, ao articular o campo das políticas educacionais com a gestão da educação, emerge a busca por identificar as interfaces da gestão da educação como política pública educacional no Sistema Estadual de Educação (SEE) da Bahia.

O problema de pesquisa que caracteriza este trabalho se traduz na seguinte pergunta: quais as concepções de gestão que emergem dos documentos oficiais do Sistema Estadual de Educação da Bahia? Para respondê-la, esta pesquisa tem como objetivo analisar as concepções de gestão presentes nos documentos oficiais do Sistema Estadual de Educação do Estado da Bahia.

Neste trabalho se apresentam o percurso metodológico e o *locus* de pesquisa, descrevendo dados importantes sobre o Estado da Bahia; em seguida, se articulam as discussões teóricas a respeito da gestão educacional com a análise dos documentos estudados. Posteriormente, são apresentadas as considerações finais.

Análise documental sobre gestão da educação no estado da Bahia

No desenvolvimento desta pesquisa, utilizou-se a abordagem qualitativa, que, de acordo com Chizzotti (1998), valoriza aspectos históricos e sociais do contexto investigado, caracterizando-se, neste caso, por estudar as concepções de gestão presentes no SEE da Bahia e o período em que foram elaboradas,

bem como a historicidade dos conceitos de gestão escolar e gestão da educação. Nessa perspectiva, buscou-se analisar a interação de diferentes variáveis, designadas pelos contextos histórico e social da época em que foram construídos os documentos normativos que são fontes de dados da investigação.

Isso evidencia, segundo Gomes (2015), a importância de, na análise dos dados, considerar o contexto histórico, político, social e educacional em que as fontes de pesquisa foram construídas. Também é relevante salientar que, no território da educação, que é um espaço de disputas e conflitos, residem contradições de concepções teóricas, conceituais e normativas, que devem ser consideradas na atividade investigativa.

O período abordado nesta pesquisa compreende os anos de 1990 a 2015, o que se justifica devido à sua expressividade e representatividade no que concerne às lutas pela educação democrática, período em que, nacionalmente, se construíram leis que vigoram sobre a educação como direito público e subjetivo, tendo a gestão democrática como um de seus princípios, conforme consta na Constituição Federal (CF) de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº. 9394/1996). Para isso, foi necessário avaliar o cenário em que as políticas de educação foram construídas, considerando que o processo de reestruturação que concebeu as políticas educacionais nas últimas décadas do século XX e no início do século XXI decorre dos princípios do neoliberalismo (CABRAL NETO; RODRIGUES, 1997).

A década de 1990 sucedeu a efervescência da luta social pela redemocratização do país e, conseqüentemente, dos sistemas de ensino. Temos, então, a CF de 1988, que apresenta uma direção para o direito à cidadania e para a gestão democrática da educação (AZEVEDO; FARIAS, 2018). A década de 1990 também foi marcada pela construção da LDB nº. 9394/1996, que foi regulamentada com a participação de atores sociais em defesa da democratização da escola e dos sistemas de ensino, cujas unidades públicas de educação básica, conforme analisam Azevedo e Farias (2018), passaram a ter autonomia pedagógica e administrativa.

O prolongamento do período pesquisado através dos anos 2000 se justifica por sua relevância no contexto social e político de conquistas no direito à educação, tendo em vista que a década de 2000 foi marcada pelo primeiro Plano Nacional de Educação (PNE), promulgado em 2001 por meio da Lei nº. 10.172, que referendou o regime de colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, de forma já prevista na Carga Magna de 1988.

Quanto à inclusão da década de 2010, até 2015, sua importância neste trabalho é motivada pela possibilidade de avaliação da continuidade dos constructos legais a respeito da gestão educacional. Outra justificativa que assegurou a escolha desse período é a vinculação com o projeto de pesquisa "Concepções e Características da Gestão Escolar dos Municípios do Território do Portal do Sertão", desenvolvido pelo Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre Formação de Professores (NUFOP), do qual as autoras fazem parte.

A partir disso, a técnica utilizada foi a análise documental, destacando que esta pesquisa busca, para compreender uma realidade ou fenômeno, informações e dados em documentos considerados fontes primárias, que não receberam nenhum tratamento científico (OLIVEIRA, 2007). Segundo Cellard (2008, p. 295), “o documento permite acrescentar a dimensão do tempo à compreensão do social”. Como fonte de dados, enriquece a pesquisa por favorecer a aproximação do objeto à sua contextualização histórica e sociocultural (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009). Desse modo, é importante enfatizar que a construção de qualquer legado institucional, político e educacional requer uma análise sobre o contexto em que os documentos normativos foram produzidos.

A escolha da análise documental como técnica de pesquisa partiu do desejo de conhecer a legislação que versa sobre a educação do Estado da Bahia, além da busca pela inovação em pesquisas sobre políticas públicas e gestão por meio da legislação estadual. Considera-se, também, que essa técnica pode potencializar a compreensão sociocultural e historicamente contextualizada da gestão escolar e educacional no *locus* em questão.

De acordo com Cellard (2008, p. 299), os elementos que constituem uma pesquisa de análise documental envolvem o contexto em que os documentos foram elaborados a fim de compreender “[...] os esquemas conceituais de seu ou de seus autores, compreender sua reação, identificar as pessoas, grupos sociais, locais, fatos [...]”. Nesse processo, também é importante avaliar a natureza dos documentos e os termos empregados, os autores do documento, onde foram produzidos e publicados, a autenticidade do texto, sua natureza e os conceitos-chave (CELLARD, 2008).

A natureza dos documentos normativos é definida por Cellard (2008) como documentos públicos, caracterizados como governamentais. Dessa forma, consideram-se aqueles que foram produzidos pelos poderes legislativo e executivo do Estado da Bahia, que é uma das 27 unidades federativas do Brasil e está situado ao sul da região Nordeste, fazendo divisa com mais oito estados brasileiros. Sua extensão territorial compõe 564.733.080 km², que são divididos em 417 municípios. De acordo com o Censo 2010,¹ do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população baiana corresponde a 14.016.906 milhões de pessoas, tendo a densidade demográfica de 24,82 hab/km².

A Bahia é o estado mais antigo do Brasil e o mais populoso da região Nordeste, sendo dividido em 27 Territórios de Identidade, constituídos a partir da especificidade de cada região (BAHIA, 2018). A educação estadual conta com 2.123.425 matrículas no Ensino Fundamental, distribuídas em 15.539 escolas, e 553.405 matrículas no Ensino Médio, ofertadas em 1.573 escolas (Censo 2015).² Segundo os dados

¹ Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/panorama>>. Acesso em 10 de outubro de 2021.

² Embora existam dados de 2017, os dados utilizados são de 2015, por conta do período selecionado para a análise documental.

disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP),³ os resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) do 5º ano atingiram a meta esperada de 4.3 em 2015, e projeta-se a meta de 4.9 para 2021; para o 9º ano, o IDEB atingiu 3.2 em 2015, com perspectiva de alcançar 4.7 em 2021; enquanto o 3º ano do Ensino Médio, no ano de 2015, chegou a 2.9, com perspectiva de alcançar 4.5 em 2021.

Os documentos analisados nesta pesquisa foram encontrados na base de dados do endereço eletrônico do Governo do Estado da Bahia, portal da Casa Civil,⁴ que reúne a legislação estadual nas seguintes categorias: Constituição Estadual de 1989; Constituição Estadual de 1967; Constituição Estadual de 1947; Constituição Estadual de 1935; Constituição Estadual de 1981; Emendas Constitucionais; Leis Complementares; Leis Ordinárias; Leis Delegadas; Decretos Financeiros; Decretos Numerados; e Decretos Simples.

Para a seleção dos documentos necessários a esta pesquisa foi realizada uma pesquisa avançada no site, aplicando o descritor “documento” (leis, decretos, constituição ou emendas constitucionais), a ementa do documento a ser pesquisado (educação) e o período em que o documento foi publicado, destacando as datas entre 1º de janeiro de 1990 e 31 de dezembro de 2015.

Após aplicar o filtro, foram encontradas 493 leis ordinárias, muitas das quais regulamentavam instituições filantrópicas, como associações, por exemplo. Outra parte era constituída por documentos que normatizavam a promoção de cargos de Magistério Público, tratando de orçamentos e administração pública. Foram selecionadas as leis que dispõem sobre Órgãos Colegiados, Estatuto do Magistério Público e sobre o Sistema Estadual de Ensino. Outros documentos que não estavam disponíveis no site da Casa Civil do Estado, como o Plano Estadual de Educação (PEE), foram encontrados por meio de pesquisa direta no sistema eletrônico da Secretaria de Educação do Estado da Bahia.

Os critérios utilizados para a seleção foram: leis que regulamentam educação, tratando da gestão escolar e de mecanismos de participação e controle social, como a disposição de órgãos colegiados, por exemplo. Após aplicar os critérios de seleção dos descritores, como educação, gestão e participação, foi encontrado um total de oito documentos coletados para análise. Alguns já foram revogados, mas foram analisados por permitir a dimensão histórica do processo de utilização dos princípios e concepções de gestão no sistema de educação. Esses documentos estão elencados no Quadro I abaixo.

³ Dados disponíveis em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultado.seam?cid=267176>>. Acesso em 10 de outubro de 2021.

⁴ Dados disponíveis em: <<http://www.legislabahia.ba.gov.br/>>. Acesso em 10 de outubro de 2021.

Quadro I - Documentos normativos do estado da Bahia sobre gestão da educação (1990-2015)

Documento	Ano	Finalidade/Ementa	Situação
Lei nº. 6.332	1991	Dispõe sobre os Colegiados Escolares, suas competências e composição.	Revogada
Lei nº. 6.981	1996	Dispõe sobre a competência e composição do Colegiado Escolar na Rede Estadual de Ensino de 1º e 2º graus.	Revogada
Decreto nº. 6.267	1997	Dispõe sobre a implantação, competência e composição do Colegiado Escolar na Rede Estadual de Ensino Público.	Revogado
Lei nº. 7.308	1998	Reorganiza o Conselho Estadual de Educação e dá outras providências.	Em vigor
Lei nº. 8.261	2002	Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público do Ensino Fundamental e Médio do Estado da Bahia e dá outras providências.	Em vigor
Lei nº. 10.330	2006	Aprova o Plano Estadual de Educação (PEE) e dá outras providências.	Revogada
Lei nº. 11.043	2008	Dispõe sobre a finalidade, competência e composição do Colegiado Escolar nas escolas públicas de Educação Básica do Sistema Estadual de Ensino e dá outras providências.	Em vigor
Decreto nº. 11.218	2008	Regulamenta o artigo 18 da Lei nº. 8.261, de 29 de maio de 2002, dispondo sobre os critérios e procedimentos do processo seletivo interno a ser realizado pela unidade escolar, requisitos para o preenchimento dos cargos de Diretor e Vice-diretor das Escolas Públicas do Estado da Bahia, e dá outras providências.	Em vigor

Fonte: Quadro elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa (2018).

A partir dos documentos elencados acima, se iniciou o processo da pesquisa documental com a leitura da ementa de cada lei. Após a leitura de cada documento, elaborou-se a análise documental, que consiste no “[...] momento de reunir todas as partes — elementos da problemática ou do quadro teórico, contexto, autores, interesses, confiabilidade, natureza do texto, conceitos-chave” (CELLARD, 2008, p. 303). À medida que eram encontrados elementos a respeito dos princípios e concepções de gestão, se buscava articulá-los com a literatura e as pesquisas científicas sobre a temática, com a perspectiva de interpretar de maneira crítica e coerente os dados encontrados, retomando o problema de pesquisa para respondê-lo.

Assim, este trabalho apresenta uma revisão dos conceitos de políticas educacionais e das concepções sobre gestão, pelo viés da historicidade que marca a definição de cada conceito, destacando a polissemia e a mudança paradigmática das concepções e dos princípios que orientam a administração educacional.

Diante dessa revisão, a análise documental está organizada em duas categorias: o contexto de produção da legislação educacional baiana e as concepções de gestão presentes nos documentos oficiais do SEE/BA.

Contexto de produção da legislação baiana analisada

A fim de contextualizar o período de produção de cada documento analisado, o Quadro II apresenta dados sobre os governadores e os respectivos secretários estaduais de educação nos anos em que as leis foram promulgadas. Situar esses dados possibilitou a caracterização da pesquisa, servindo como referência para compreender o processo de organização e gestão pública do Estado da Bahia, bem como de seu sistema de educação.

Quadro II - governos estaduais no período de cada lei analisada

Governo Estadual	Secretários Estaduais de Educação	Leis
Antonio Carlos Magalhães (1991-1994)	Edilson Souto Freire	Lei nº. 6.332/1991
Paulo Souto (1995-1999)	Edilson Souto Freire	Lei nº. 6.981/1996; Decreto nº. 6.267/1997
Antonio Honorato (Interino)	Edilson Souto Freire	Lei nº. 7.308/1998
Otto Alencar (2002-2003)	Ana Lúcia Barbosa Castelo Branco	Lei nº. 8.261/2002
Paulo Souto (2003-2007)	Anaci Bispo Paim	Lei nº. 10.330/2006
Jaques Wagner (2007-2011)	Oswaldo Barreto Filho	Lei nº. 11.043/2008 Decreto nº. 11.218/2008

Fonte: Quadro elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa (2019).⁵

Como mostra o Quadro II, o Secretário de Educação, professor Edilson Souto Freire, permaneceu longo tempo gerenciando a organização da educação estadual, em mandatos de governadores diferentes, compreendendo a produção das leis analisadas na década de 1990. É importante destacar que todos os

⁵ Os dados utilizados na construção deste quadro foram encontrados em artigos acadêmicos, como Silva (2007) e Oliveira (2006), e nas informações dos documentos analisados, em que constam as assinaturas dos governadores em exercício.

governadores desse período eram ligados à política carlista,⁶ que se caracteriza tradicionalmente pela concentração de recursos por organizações multilaterais em territórios menores, mais pobres e menos urbanizados (CARVALHO; SANTOS, 2005). Também vale ressaltar que Antonio Honorato assina a Lei nº. 7.308/1998 como governador em exercício, tendo assumido o cargo interinamente, na ausência do governador eleito Paulo Souto, que “antes do término do seu mandato de governador (...) deixa o cargo para se candidatar a uma vaga no senado nas eleições de 1998” (BALANCO, 2019).

De acordo com Oliveira (2006, p. 1), os anos de 1990 na Bahia apresentam reflexos do reordenamento do capitalismo mundial, que interfere na reforma educacional e modernização do Estado, enfatizando “[...] uma concepção de administração pública gerencial, voltada para a contenção de gastos públicos, que inclui a descentralização [...]”. Esse processo referenda medidas que operacionalizam a descentralização, como privatização, terceirização, publicização, participação e municipalização do Ensino Fundamental (OLIVEIRA, 2006).

Silva (2007, p. 252), ao analisar as políticas públicas para educação nos anos 1990, assevera que “[...] as políticas para a educação básica foram mantidas em condições político-pedagógicas marginais, pois, além de reiterarem uma concepção salvacionista [...] na prática não alteravam estratégias de intervenção [...]”. A autora destaca que as ações do governo de Antonio Carlos Magalhães se direcionavam a recuperar escolas através de reformas físicas, mas sem se preocupar com o caráter pedagógico da educação, como o investimento no aperfeiçoamento da formação docente e a revisão curricular (SILVA, 2007).

O governo de Paulo Souto, também na década de 1990, buscava otimizar e modernizar o sistema educacional, incorporando o discurso de competitividade por meio de um movimento de ampliação das reformas escolares, como vinha sendo realizado na gestão anterior de Antonio Carlos Magalhães, e através da implementação de projetos que buscaram a reforma administrativa e pedagógica (SILVA, 2007). Mediante essa análise da conjuntura política estadual do período estudado, são analisados documentos encontrados sobre as concepções de gestão.

Concepções de gestão nos documentos oficiais do estado da Bahia

O primeiro documento referente ao período da pesquisa é a Lei nº. 6.332/1991, que dispõe sobre os Colegiados Escolares, suas competências e composição, defendendo a gestão democrática do ensino público. Esse documento foi revogado e substituído pela Lei nº. 6.981/1996, que apresentou atualizações

⁶ Referente à política desenvolvida por Antonio Carlos Magalhães.

sobre a competência e a composição do Colegiado Escolar na Rede Estadual de Ensino de 1º e 2º graus e atribuiu ao órgão colegiado a competência básica de

Ampliar os níveis de participação na análise dos projetos e acompanhar as atividades técnico-pedagógicas e administrativo-financeiras das unidades escolares, de forma a estabelecer relações de compromisso, parceria e co-responsabilidade entre escola e comunidade, visando à melhoria da qualidade do ensino (BAHIA, 1996).

Esses dois dispositivos legais foram revogados, e o texto legal em vigor atualmente é a Lei nº. 11.043/2008, que apresenta instrumentos atualizados e mais completos no que diz respeito à participação e à representação dos conselheiros no órgão colegiado com vistas a garantir a gestão democrática nas instituições de ensino do Estado da Bahia.

O Decreto nº. 6.267/1997 dispõe sobre a implantação, a competência e a composição do Colegiado Escolar na Rede Estadual de Ensino Público, apresentando em seu texto mecanismos que vislumbram a integração e a participação da comunidade escolar — gestão escolar, professores, pais/responsáveis e alunos. A competência do colegiado é consultiva e fiscalizadora de ordem técnico-pedagógica e administrativo-financeira da unidade escolar (BAHIA, 1997), o que revela os princípios da gestão democrática, como controle social e participação. Dessa forma, Libâneo (2015) apresenta a importância dos órgãos colegiados para a participação popular na educação como mecanismo formativo e conquista de autonomia.

A Lei nº. 7.308/1998 reorganiza o Conselho Estadual de Educação e dá outras providências, apontando em seu texto a defesa da gestão democrática do sistema de ensino e expressando o princípio de autonomia na deliberação de normas, fiscalização e papel consultivo no que concerne às questões educacionais. Outra característica que constitui o caráter democrático defendido no documento é a eleição para escolha do conselheiro, ressaltando os princípios de participação e representatividade.

Art. 1º - O Conselho Estadual de Educação, órgão colegiado da estrutura da Secretaria da Educação, representativo da sociedade na gestão democrática do sistema estadual de ensino, com sede nesta Capital, autonomia técnica e funcional, tem por finalidade disciplinar as atividades educacionais do ensino público e particular no âmbito do sistema estadual, exercendo funções deliberativas, normativas, fiscalizadoras e consultivas (BAHIA, 1998).

Neste extrato, está evidenciado que o Conselho Estadual de Educação se constitui como um órgão relevante para a gestão educacional e sua relação com as políticas educacionais, no que diz respeito ao acompanhamento, fiscalização, consulta e deliberação de normas que orientam a educação no Estado da Bahia. Conforme afirma Libâneo (2015), a escola é um espaço de compartilhamento de experiência e saberes, lugar de formação para a participação da sociedade civil, e aqui se insere o papel dos órgãos

colegiados, seja na escola ou no sistema estadual de ensino, refletindo o compromisso com o princípio da participação, no cumprimento da gestão democrática.

Os documentos deste período expressam recomendações e princípios como autonomia, descentralização, participação e consulta social, revelando concepções de uma gestão democrática. Essas propostas, no contexto da época, segundo Cabral Neto e Rodriguez (2007), correspondem às ações formuladas para melhorar o desenvolvimento na América Latina.

Diante disso, destacam-se Sander (1995) e Azevedo (2011), que, ao apresentarem a historicidade do conceito de gestão, pontuam que, nos anos de 1990, a concepção de administração da educação parte do contexto de relações econômicas, políticas, sociais e culturais da América Latina em transição para o século XXI, designando um modelo sociológico que enfatiza o desafio de secundarizar o caráter técnico-burocrático da administração e formar seu caráter pedagógico e interdisciplinar, dando espaço para uma forma democrática de gestão que se preocupa com questões políticas e sociais. Assim, a década de 1990 foi responsável pela legalização dos princípios constitucionais que defendem a democracia, a participação e a autonomia.

Os documentos normativos analisados na primeira década do século XXI demonstram maior rotatividade de secretários estaduais de educação em comparação com a década de 1990, tendo a presença da Professora e Doutora Ana Lúcia Barbosa Castelo Branco, da Professora Anaci Bispo Paim e do Professor e Economista Osvaldo Barreto Filho. De acordo com Oliveira (2006), a década de 2000 reconhece a centralidade da educação como estratégia de desenvolvimento dos países latino-americanos, com a perspectiva de melhorar os índices, a economia e a competitividade internacional. Nesse contexto, buscou-se elevar o desempenho da educação pública e garantir uma equidade na aplicação de recursos públicos para melhor atendimento escolar, focalizando a racionalidade administrativa, cabendo aos municípios a parceria para efetiva mudança na educação baiana (OLIVEIRA, 2006).

Segundo Carvalho e Santos (2015), o processo eleitoral na Bahia em 2006 marcou a ruptura com a política carlista quando o governador Jaques Wagner foi eleito, considerando que a consolidação da federalização de políticas sociais redistributivas promoveu um forte instrumento de campanha em favor da candidatura de Jaques Wagner.

Os estudos sobre a educação na Bahia no período entre 2000 e 2010 ainda são escassos e, por essa razão, não foram encontradas informações necessárias a respeito da gestão educacional no Estado da Bahia nessas décadas, tendo em vista que a produção e a publicização de periódicos e trabalhos acadêmicos sobre a temática ainda é incipiente, o que salienta a importância da presente pesquisa.

Nos anos 2000, o primeiro documento analisado é a Lei nº. 8.261/2002, que dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público, defendendo, no inciso VI do Art. 2º, a “gestão democrática fundada em decisões

colegiadas e interação solidária com os diversos segmentos escolares” (BAHIA, 2002). Quando o documento trata das atribuições da direção escolar, nos incisos do Art. 24, apresenta as tarefas burocráticas, administrativas e pedagógicas da gestão ao se referir ao planejamento geral e pedagógico da unidade de ensino, ao incentivo à produção de material escolar e ao apoio ao corpo docente (BAHIA, 2002).

Assim sendo, a gestão se configura para além de uma organização burocrática quando se associa ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, refletindo o modelo participativo que define a gestão democrática e caracteriza um processo em construção permanente, comportando uma perspectiva em que a escola passa a ter um caráter mais público do que estatal, conforme afirma Andrade (2011).

Em 2006, foi aprovado o primeiro Plano Estadual de Educação (PEE) da Bahia, o qual foi revogado em 2016. A Lei nº. 10.330/2006 legitima as metas para o decênio de 2006 a 2016 em consonância com o Plano Nacional de Educação (PNE), de 2001, através da Lei nº. 10.172, que representou um marco no planejamento da educação nacional no que se refere à questão de metas a serem atingidas e propostas direcionadas para a melhoria da qualidade na educação.

O PEE (2006) apresenta caráter democrático, tendo em vista que sua construção demandou a participação de diversos segmentos da sociedade civil baiana através de audiências públicas, estabelecendo diretrizes e metas para cada nível, etapa e modalidade de ensino; para a gestão e o financiamento da educação; para a formação e valorização do profissional do magistério e dos demais profissionais da educação (BAHIA, 2006). No item 4.2.1, o PEE apresenta a definição de gestão:

A gestão, apesar de não ser a finalidade direta da educação, é compreendida como um dos principais componentes para o sucesso do sistema educacional [...]. O significado da palavra gestão vai além dos limites da administração. A administração, segundo Peter Drucker, refere-se ao ato de tomar conta, cuidar e manter uma condição existente. A gestão, além de administrar, provoca a transformação. O gestor não apenas cuida das condições e tanto as mantém como incentiva as mudanças e a evolução. Assim sendo, a gestão pode ser entendida como uma condição de administrar e realizar mudanças na ordem estabelecida (BAHIA, 2006).

Essa citação fornece indícios de uma concepção ainda arraigada na administração, configurando o novo gerencialismo da educação, uma vez que se usa o termo gestão associado a práticas burocratizantes da administração sob a ótica do capitalismo, que se pauta na competitividade e nos resultados que a educação deve atingir, conforme salientam Azevedo (2018), Poli e Lagares (2017) e Shiroma e Evangelista (2011). Também Sander (2007, p. 438), ao analisar a construção conceitual de gestão, destaca “uma nova incorporação e interpretação de conceitos e práticas do gerencialismo empresarial e comercial no setor público, enfatizando o planejamento estratégico, a racionalização administrativa e a flexibilização laboral [...]”. Essa percepção se deve aos parágrafos seguintes do item 4.2.1 do PEE, que dizem:

É comum, dentro do universo da educação, subdividir a gestão em três grandes áreas: a Gestão Pedagógica, a Gestão Financeira e a Gestão Administrativa. O entendimento dessas áreas possibilita

à área-meio (Gestão) condicionar melhor a área-fim (ensino e aprendizagem). A Gestão Pedagógica está mais relacionada com a finalidade da educação, com a liderança dos professores, com a evolução das práticas pedagógicas dentro e fora de sala de aula. A Gestão Financeira está associada às possibilidades de realização da organização e da equidade do sistema. A Gestão Administrativa busca o desenvolvimento da organização como um todo. [...] O diagnóstico da gestão na educação baiana passa pela compreensão de todos os conceitos abordados e do ambiente competitivo do negócio educação (BAHIA, 2006).

Diante disso, avaliou-se que a tendência por subdividir a gestão em três esferas, por meio de uma definição intermediária que associa organização do ensino com liderança, ambiente competitivo e a compreensão da educação como negócio, ou seja, como mercado/mercadoria do capitalismo, passa por um hibridismo teórico, ora defendendo uma educação inclusiva (nos itens anteriores do documento), ora determinando-a como espaço de competição.

O hibridismo teórico também se evidencia no item 4.2.2 do documento que regulamenta o PPE (2006), quando se apresentam as tendências e diretrizes para a gestão, relacionando termos da gestão democrática com a administração. São eles os termos “autonomia”, “democracia”, “participação”, “responsabilização”, “escolha”, “parceria público-privada” e “regime de colaboração”. Isso se dá porque esses termos ressaltam o incentivo à participação da comunidade escolar; diferentes formas de provimento da função de diretor escolar (indicação política, indicação não-política, concurso, eleição, promoção e certificação); a autonomia como reflexo da descentralização de políticas, mas não necessariamente de decisões, fruto do liberalismo econômico; participação de empresas privadas na doação de recursos para manutenção e melhoria da infraestrutura das instituições escolares; e, ainda, a colaboração entre estado e municípios. Todos esses argumentos constatarem que:

[...] a mudança de paradigma da gestão empresarial para a gestão que considera a especificidade da escola, norteada pela teoria da gestão democrática, rompeu teoricamente com a ideia da semelhança entre as organizações, construiu referencial crítico para a análise da escola, mas conservou o modo de pensar a construção do conhecimento [...] (ABDIAN; NASCIMENTO; SILVA, 2016, p. 471).

Os autores demonstram em sua pesquisa que a mudança paradigmática do conceito de gestão ainda não superou a transformação da realidade, ou seja, o paradigma da burocratização ainda é dominante. Segundo Castro (2008), a configuração que o novo modelo gerencial da educação assume possui referências homogeneizadoras na busca por eficiência, redução e controle de gastos e descentralização administrativa, dando maior autonomia às agências e aos departamentos. Esses argumentos justificam a concepção moderna da gestão de caráter gerencial, discutida no capítulo anterior, a qual enfrenta limites e desafios na contemporaneidade para garantir o processo de democratização das escolas e sistemas de ensino.

Em seguida, o PEE (2006) descreve as metas e os objetivos da gestão, em que o Estado se compromete com a proposta de garantir o funcionamento dos órgãos colegiados e consolidar mecanismos de gestão participativa e autônoma, no sentido de assegurar também o controle social por meio da

transparência política e econômica na redistribuição dos recursos. Essas percepções são extraídas dos seguintes objetivos e metas:

Estabelecer estratégias para a criação de mecanismos no sentido de garantir que as políticas educacionais sejam discutidas e definidas junto à sociedade; Assegurar a implementação de ações de gestão participativa nas escolas, através da atuação eficaz dos colegiados/conselhos escolares, fóruns, associações de pais e mestres, unidades executoras, grêmios e outras organizações estudantis. Garantir a efetiva participação da comunidade escolar e local no processo de elaboração e implementação do Regimento Escolar, Plano de Desenvolvimento da Escola, Projeto Pedagógico e demais instrumentos de gestão; Consolidar os mecanismos que garantam a implementação de conselhos municipal e estadual de educação, com membros escolhidos entre pares e eleitos por eles, de forma democrática, com caráter normativo, deliberativo, propositivo, mobilizador, consultivo e fiscalizador do Sistema; Implantar o sistema de gestão participativa, dando autonomia financeira, pedagógica e administrativa que assegure o atendimento das necessidades das unidades escolares [...] (BAHIA, 2016).

Além disso, o documento apresenta outras metas e objetivos, também no item 4.2.3, que visam à autonomia e ao acompanhamento das ações do Sistema Estadual de Educação, como está disposto a seguir:

[...] Fortalecer a autonomia das unidades educacionais garantindo condições de gerenciamento, com foco na qualidade dos serviços educacionais; Estabelecer e implementar políticas de desenvolvimento dos recursos humanos que compõem os conselhos ou colegiados escolares, associação de pais e mestres e unidades executoras; Avaliar o processo de gestão através da implantação de mecanismos de acompanhamento no âmbito do sistema educacional; Fortalecer as unidades educacionais descentralizadas, através da autonomia na gestão dos recursos financeiros e humanos indispensáveis ao seu funcionamento e pela elaboração e implementação do seu planejamento estratégico; Criar e proceder a adoção de uma estrutura de custo padrão, para uso referencial entre as secretarias da educação e as unidades escolares; Disponibilizar mecanismos transparentes de controle social sobre os recursos da educação; Assegurar a obtenção de meios democráticos para seleção de dirigentes, respeitando os critérios básicos e fundamentais para o pleito da ocupação da função (BAHIA, 2006).

Nesses objetivos e metas se entende que o sentido de democracia e de gestão estão conformados à centralidade do capitalismo na Nova Gestão Pública (POLI; LAGARES, 2017). Dessa forma, sobressai a necessidade de que haja clareza teórica da concepção de educação que é preciso defender e produzir nas pesquisas, para que não se assuma o risco de perder na educação seus processos democráticos como direito social e bem público, algo para que Sander (2007) chama a atenção em seus estudos sobre a reconstrução do conhecimento sobre gestão da educação na América Latina.

Dois anos depois da publicação do PEE-BA, a Lei nº. 11.043/2008 é aprovada, prescrevendo a finalidade, a competência e a composição do Colegiado Escolar nas escolas públicas de Educação Básica do Sistema Estadual de Ensino e dando outras providências. O documento defende princípios da gestão democrática como autonomia e participação, conforme estabelece o Art. 1º:

O Colegiado Escolar é órgão que garante a gestão democrática do ensino público, através da participação da comunidade escolar e local, na concepção, execução, controle, acompanhamento e

avaliação dos processos administrativos e pedagógicos da ação educativa, no âmbito de cada unidade de educação básica do Sistema Estadual de Ensino (BAHIA, 2008).

Este instrumento legal ressalta a característica de representação no âmbito da composição do colegiado, de modo que define a eleição dos membros que compõem o órgão e defende a integração da comunidade escolar — professores, coordenação pedagógica, alunos e pais e/ou responsáveis por alunos. Ao dispor sobre as funções e atribuições do Colegiado, tem-se o “caráter deliberativo, consultivo, avaliativo e mobilizador dos processos pedagógicos, administrativos e financeiros das unidades escolares” (BAHIA, 2008).

A seguir, em 2008, o Decreto nº. 11.218 trata sobre a realização de processo seletivo nas unidades escolares para o preenchimento dos cargos de Diretor e Vice-Diretor das Escolas Públicas do Estado da Bahia. Esse documento define a comunidade escolar e ressalta que sua participação é imprescindível na eleição de diretores em escolas públicas do SEE/BA. Nesse sentido, a participação nos processos de decisão ressalta um conceito base para o entendimento da concepção democrática da gestão.

No entanto, o documento esclarece que, não havendo candidatos que atendam aos requisitos necessários, será o Secretário Estadual da Educação quem “indicará um representante do segmento do magistério da unidade escolar para assumir a Direção ou a Vice-direção desta”, acompanhando o que está previsto no Estatuto do Magistério (BAHIA, 2008). De acordo com Paro (2008), a eleição é o mecanismo mais democrático de provimento de diretores, que envolve o processo de escolha coletiva, o que se difere da indicação política, que resgata a concepção patrimonialista e clientelista da política e do controle gerencial.

Os documentos que representam as primeiras décadas de 2000 revelam o contexto sociopolítico da época, influenciado pela maior participação e controle social, pois são definidos, mais detalhadamente, mecanismos de representação em órgãos colegiados e formas de acompanhamento das ações e políticas de educação. Porém, esses instrumentos legais não conseguiram superar, em sua totalidade, os conceitos herdados da administração gerencial. Sobre isso, é possível considerar que a gestão da educação, enquanto ferramenta através da qual operam as políticas educacionais (SOUZA, 2016), não é pronta e acabada e, por isso, necessita da mobilização e da participação dos atores educacionais para elaborar e reconstruir os mecanismos legais que normatizam seus princípios democráticos.

Nos anos de 2010 a 2015 não foi possível encontrar documentos sobre a temática que orienta esta pesquisa. Dessa forma, à guisa de conclusão, se evidencia que o processo de redemocratização do país ainda é recente, pois os 25 anos que compõem esta pesquisa e a produção de leis complementares que regulamentaram e regulamentam a educação em nosso Estado apresentam processos híbridos de concepção, princípios e características de gestão educacional/escolar. Esta constatação revela uma linha histórica na qual as leis buscam garantir a educação como direito social e subjetivo, na escola e em espaços/órgãos

colegiados, visando a assegurar a participação, a liberdade, a autonomia e a representação, que configuram a democratização dos sistemas de ensino.

Também é importante salientar que o momento histórico em que cada documento foi elaborado remete aos atores que o construíram e às pesquisas realizadas no respectivo período, situação que ratifica a importância do papel de pesquisadoras e pesquisadores na luta e na afirmação de uma educação democrática e de uma gestão participativa, colaborativa e formativa, reverberando o valor da produção de políticas e do acompanhamento das leis.

Considerações finais

Este estudo defende um modelo de gestão multidimensional, que considere os aspectos pedagógicos, formativos e organizativos e que inclua o papel de gerir a escola e o sistema de ensino comprometidos com a educação para a cidadania. Essa defesa exige não só a ressignificação teórico-metodológica dos conceitos de gestão, para evitar hibridismos de concepções, mas também a produção de conhecimento, pesquisas e políticas educacionais comprometidas com a democracia em seu sentido profundo, e não apenas em favor do capitalismo, que tende a reduzir a educação à mercadoria, conforme salientam Sander (2007) e Azevedo (2018).

Diante dos estudos realizados, percebem-se os limites da efetivação de uma gestão democrática e participativa, bem como a necessidade da constante mobilização social e articulação entre os poderes federal, estadual e municipal para uma educação pública democrática. Isso requer a superação de práticas de administração autoritárias e tecnicistas. Os documentos apresentados constituem elementos fundamentais de pesquisa em educação, pois elaboram e revelam diretrizes e princípios orientadores da reorganização dos sistemas de ensino, resultantes de construções sociais, nos fundamentos da participação e da autonomia.

Constata-se que a legislação descrita e comentada trouxe indícios da gestão democrática, embora tenha apresentado termos ambíguos e híbridos no que se refere aos estudos sobre as características da gestão e da administração, destacando que a gestão da educação e a gestão escolar nas políticas públicas enfrentam desafios teórico-conceituais na busca por atender à demanda pela democratização, refletindo caráter neoliberal.

A partir da análise documental, foi possível inferir que uma perspectiva conceitual híbrida sobre gestão norteia a legislação educacional na Bahia, tendo em vista que os achados revelam a existência de uma diversidade de concepções de gestão educacional definidas e expressas na legislação baiana, alternando entre a concepção burocrática, a democrática e até apresentando elementos gerencialistas, aproximando-se da concepção da Nova Gestão Pública (POLI e LAGARES, 2017; AZEVEDO, 2011),

com práticas da modernização gerencial, chamada por alguns autores de novo gerencialismo ou Nova Gestão Pública.

Considerando-se o longo processo de 1990 a 2015, marcado pela relação simbiótica entre a realidade educacional no SEE/BA, os processos políticos decisórios e as políticas públicas estaduais, ainda é marcante a concepção técnica e burocrática da gestão nos documentos normativos. No entanto, o processo de abertura para a participação tem crescido na década de 2000, o que se evidencia no PEE-BA de 2008 e no Decreto nº. 11.218.

Não se pode deixar de destacar que caminhos foram e estão sendo traçados no que se refere à democratização da gestão, uma vez que, legalmente, o direito à associação foi garantido nos espaços colegiados por meio de conselhos e agremiações da comunidade escolar de docentes e discentes. Esses caminhos têm sido considerados uma oportunidade de fortalecimento da luta pela educação como direito à cidadania e do cumprimento da gestão democrática colaborativa.

Referências

ANDRADE, Maria Edgleuma de. Gestão democrática na escola pública. In: GOMES, Alfredo Macedo (Org.). **Políticas Públicas e Gestão da Educação**. Campinas: Mercado das Letras, 2011, p. 297-328.

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. Notas sobre a análise da gestão da educação e da qualidade do ensino no contexto das políticas educativas. **RBPAAE**, v. 27, n. 3, set./dez. 2011, p. 361-588.

AZEVEDO, Janete Maria Lins de; FARIAS, Maria da Salete Barboza de. Democratização da gestão da educação: avanços e perspectivas. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 12, n. 24, nov./dez. 2018, p. 495-509.

BAHIA. Secretaria do Planejamento. **Territórios de Identidade**. Disponível em: <<http://www.seplan.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=17>>. Acesso em 16 set. 2018.

BAHIA. Secretaria de Educação. A Lei nº. 6.332. **Dispõe sobre os Colegiados Escolares, suas competências e composição**. Lei nº. 6.332, 21 out. 1991. Disponível em: <<http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/lei-no-6332-de-21-de-outubro-de-1991>>. Acesso em 29 set. 2018.

BAHIA. Secretaria de Educação. Lei nº. 6.981. **Dispõe sobre a competência e composição do Colegiado Escolar na Rede Estadual de Ensino de 1º e 2º graus**. Lei nº 6.981, 25 jul. 1996. Disponível em: <<http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/lei-no-6981-de-25-de-julho-de-1996>>. Acesso em 29 set. 2018.

BAHIA. Secretaria de Educação. Decreto nº. 6.267. **Dispõe sobre a implantação, competência e composição do Colegiado Escolar na Rede Estadual de Ensino Público**. Decreto nº. 6.267, 11 mar. 1997. Disponível em: <<http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/decreto-no-6267-de-11-de-marco-de-1997>>. Acesso em 29 set. 2018.

BAHIA. Secretaria de Educação. Lei nº. 7.308. **Reorganiza o Conselho Estadual de Educação e dá outras providências**. Lei nº. 7.308, 2 fev. 1998. Disponível em: <<http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/lei-no-7308-de-02-de-fevereiro-de-1998>>. Acesso em 30 set. 2018.

BAHIA. Secretaria de Educação. Lei nº. 8.261. **Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público do Ensino Fundamental e Médio do Estado da Bahia e dá outras providências**. Lei nº. 8.261, 29 maio 2002. Disponível em: <<http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/lei-no-8261-de-29-de-maio-de-2002>>. Acesso em 30 set. 2018.

BAHIA. Secretaria de Educação. Lei nº. 10.330. **Aprova o Plano Estadual de Educação da Bahia e dá outras providências.** Lei nº. 10.330, 15 set. 2006. Disponível em: <<http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/lei-no-10330-de-15-de-setembro-de-2006>>. Acesso em 30 set. 2018.

BAHIA. Secretaria de Educação. Lei nº. 11.043. **Dispõe sobre a finalidade, competência e composição do Colegiado Escolar nas escolas públicas de Educação Básica do Sistema Estadual de Ensino e dá outras providências.** Lei nº. 11.043, 9 maio 2008. Disponível em: <<http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/lei-no-11043-de-09-de-maio-de-2008>>. Acesso em 30 set. 2018.

BAHIA. Secretaria de Educação. Decreto nº. 11.218. **Regulamenta o artigo 18 da Lei nº. 8.261, de 29 de maio de 2002, dispondo sobre os critérios e procedimentos do processo seletivo interno a ser realizado pela unidade escolar, requisitos para o preenchimento dos cargos de Diretor e Vice-diretor das Escolas Públicas do Estado da Bahia, e dá outras providências.** Decreto nº. 11.218, 18 set. 2008. Disponível em: <<http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/decreto-no-11218-de-18-de-setembro-de-2008>>. Acesso em 30 set. 2018.

BALANCO, Jan. **Gestão Paulo Souto/César Borges (1995-1998).** Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/arquivos/Pol_ticas_Culturais_da_Bahia_Paulo_Souto_Jan_Balanco_%E2%80%A6.pdf>. Acesso em 01 set. 2019.

CABRAL NETO, Antônio; RODRIGUEZ, Jorge. Reformas Educacionais na América Latina: cenário, proposições e resultados. In: CABRAL NETO, Antônio; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo; FRANÇA, Magna; QUEIROZ, Maria Aparecida de (Orgs.). **Pontos e contrapontos da política educacional: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais.** Brasília: Liber Livro Editora, 2007, p 13-50.

CARVALHO, Daniel; SANTOS, Gervásio Ferreira dos. Ciclos políticos, socioeconomia e a geografia eleitoral do Estado da Bahia nas eleições de 2006. **Rev. Sociol. Polit.**, v. 23, n. 54, p. 109-135, jun. 2015.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Administração gerencial: a nova configuração da gestão da educação na América Latina. **RBP AE**, v. 24, n. 3, p. 389-406, set./dez. 2008.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.** Petrópolis: Vozes, 2008, p. 295-316.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais.** Petrópolis: Vozes, 1998.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **RBP AE**, v. 23, n. 3, set./dez. 2007, p. 483-495.

GOMES, Romeu. Análise e interpretação de dados da pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2015, p. 79-108.

LIBÂNEO, José Carlos. Princípios e características da gestão escolar participativa. In: _____. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática.** 6. ed. São Paulo: Heccus, 2015, p. 113-122.

NOVAES, Ivan Luiz; FIALHO, Nadia Hage. Descentralização educacional: características e perspectivas. **RBP AE**, v. 26, n. 3, p. 585-602, set./dez. 2010.

OLIVEIRA, Maria M. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópolis: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, Maria Neusa de. A gestão descentralizada da educação no Estado da Bahia: a proposta de municipalização do ensino fundamental. **29ª Reunião Anual da Anped**, 2006.

PARO, Vitor Henrique. A estrutura didática e administrativa da escola e a qualidade do ensino fundamental. **RBPAE**, v. 24, n. 1, p. 127-133, jan./abr. 2008.

POLI, Luzenir; LAGARES, Rosilene. Dilemas da gestão democrática da educação frente ao contexto da Nova Gestão Pública. **RBPAE**, v. 33, n. 3, set./dez. 2017, p. 835-849.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Rev. Bras. de História & Ciências Sociais**, n. 1, p. 1-15, jul. 2009.

SANDER, Benno. **A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória sobre sua construção**. RBPAE, v. 23, n. 3, p. 421-227, set./dez. 2007.

SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas: Autores Associados, 1995, p. 1-76.

SHIROMA, Eneida Oto; EVANGELISTA, Olinda. Avaliação e responsabilização pelos resultados: atualizações nas formas de gestão de professores. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 29, n. 1, p. 127-160, jan./jun. 2011.

SILVA, Antonia Almeida. As políticas públicas para educação na Bahia nos anos 90: entre a continuidade e o aprimoramento dos marcos operacionais do Estado. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, n. 28, p. 239-257, dez. 2007.

SILVA, Antonia Almeida; JACOMINI, Márcia Aparecida (Orgs.). **Pesquisa em políticas educacionais: características e tendências**. Feira de Santana: UEFS Editora, 2016.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. A política educacional e seus objetos de estudo. **Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, p. 75-88, 2016.