

DESAFIOS DA GESTÃO EM ESCOLA PÚBLICA BAIANA – ESTUDO DE CASO NO COLÉGIO MODELO LUÍS EDUARDO MAGALHÃES

André Luiz Brito Nascimento – UEFS

luanda27@yahoo.com.br

Resumo – Este estudo analisa a experiência de gestão escolar, a partir do exercício de suas funções administrativas, pedagógicas e de gestão financeira, em uma unidade escolar do *programa* Colégio Modelo Luís Eduardo Magalhães, localizada em um município da Região Econômica do Paraguaçu, no estado da Bahia. Essa rede de escolas públicas de ensino médio foi implantada para servir de referência para todo o sistema estadual de ensino. Entretanto, a escola pesquisada apresenta, desde sua implantação, problemas estruturais que dificultam, em certa medida, a realização dos fins educacionais.

Palavras-chave: gestão escolar; democratização da escola; autonomia escolar

1 Introdução

Marco referencial dos estudos sobre a natureza do trabalho desenvolvido pelos dirigentes escolares, *administração escolar* foi o conceito largamente utilizado durante várias décadas, no Brasil e no mundo, nas abordagens sobre os processos relacionados ao planejamento e controle das funções administrativas e pedagógicas no âmbito das instituições de ensino (SILVA JUNIOR, 2002; OLIVEIRA, 2004; LÜCK, 2006).

A administração escolar tem seus fundamentos na Teoria Geral da Administração. Segundo os principais representantes da teoria administrativa do século XX, a sociedade se apresenta como um enorme conjunto de instituições que realizam tarefas sociais determinadas (HORA, 2002).

Considerando a complexidade dessas tarefas, a escassez de recursos disponíveis e a multiplicidade de objetivos a serem alcançados, admite-se a necessidade de que essas instituições tenham suas ações coordenadas e controladas por pessoas ou órgãos com funções chamadas administrativas.

De acordo com Paro (2001), a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Nesse sentido, configura-se como uma atividade exclusivamente humana, já que somente o homem é capaz de estabelecer livremente objetivos a serem cumpridos.

Tendo em vista a persecução de objetivos, o homem utiliza racionalmente os meios de que dispõe para realizá-los. A utilização racional de recursos deve ser adequada aos fins visados e seu emprego deve ocorrer de forma econômica, ou seja, dentre os recursos

disponíveis, há aqueles que mais se prestam à atividade ou atividades a serem desenvolvidas com vistas à realização de tais fins.

Os princípios da Teoria Geral da Administração introduziram no processo de organização da produção industrial, dentre outras coisas, a divisão técnica do trabalho, a especialização, as relações hierarquizadas entre gerência e trabalhadores, baseadas no controle do ritmo e intensidade do processo produtivo, a fragmentação das tarefas, a produção padronizada e em série, tudo isso contribuindo para imprimir uma maior racionalização à produção, com vistas a assegurar a acumulação capitalista. Alguns desses aspectos foram posteriormente incorporados à organização do trabalho em outros setores da economia, como o comércio e o setor de serviços.

Por sua vez, a constituição da administração escolar como campo de conhecimento esteve fortemente marcada por referências teóricas e práticas da administração de empresas. Os primeiros teóricos da administração escolar procuraram utilizar, nos seus estudos, as teorias da administração de empresas, como forma de conferir um grau de cientificidade capaz de orientar a prática administrativa na organização escolar, de modo a que ela pudesse alcançar padrões de eficiência e racionalização obtidos por outras organizações, principalmente pelas empresas capitalistas.

Observa-se, entre os teóricos da administração de empresas, o empenho em elaborar uma teoria que se aplicasse à situação de administração de todas as organizações, garantindo, assim, sua generalização. Esses autores partem do pressuposto de que as organizações, apesar de terem objetivos diferentes, são semelhantes e, por isso, possuem estruturas similares, podendo ser administradas segundo os mesmos princípios, feitas apenas as adaptações necessárias para atingir suas metas específicas.

Assim, a chamada Teoria Geral da Administração se arvoraria a ter validade universal, com métodos e técnicas que, convenientemente adaptados, poderiam ser aplicados a qualquer tipo de organização. Em decorrência de tal concepção, percebe-se a tendência de se converter métodos e técnicas administrativas da empresa capitalista à categoria de universalidade.

Esses métodos e técnicas, pretensamente universais, encontraram receptividade entre os pioneiros da administração escolar, que adotaram a orientação teórica da administração de empresas para tratar dos desafios escolares, procurando aplicar o seu modelo de eficiência, com vistas a superá-los. Tal permeabilidade não se manifestou apenas no plano teórico, mas, sobretudo, no plano das práticas administrativas, mediante a implementação de métodos e técnicas originários do setor empresarial no sistema escolar.

Dessa forma, subjaz à vinculação da administração escolar aos princípios da administração empresarial a postulação de uma neutralidade técnico-ética da disciplina, consistindo sua tarefa em reunir meios para que as atividades prescritas se desenvolvam de forma unitária e econômica, estabelecendo uma nítida separação entre técnica e política.

Ao analisar os trabalhos produzidos no período de implantação da administração escolar no Brasil, Oliveira (2004) observa que apesar de nascer sob forte influência das teorias da Administração Geral, em contexto histórico marcado pelo desenvolvimento capitalista no país e pela necessidade de formação de força de trabalho escolarizada, a referida disciplina apresenta-se descontextualizada, a-histórica e apolítica, omitindo as condições estruturais e conjunturais as quais está subordinada.

Por sua vez, Silva Junior (2002, p. 208) vai ao encontro das críticas formuladas pela autora supracitada, apontando a impropriedade da derivação de princípios teóricos da administração genérico-empresarial para o campo da administração escolar, fazendo-se necessário explicitar a fragilidade teórica da própria Ciência Geral da Administração:

Com uma razoável dose de boa vontade, ou de inocência, poder-se-ia talvez conferir às teorias administrativas o estatuto de teorias normativas ou prescritivas, não o de teorias verdadeiramente explicativas, fundadas na razão científica. Quer isso dizer que suas proposições não são propostas de explicação, mas propostas de ação: as coisas 'devem ser' feitas dessa ou daquela forma. Ora, a ciência não é o território do 'deve ser', mas simplesmente o território do 'é'. O cientista não determina, explica; não impõe, apresenta; não julga, prevê; não estigmatiza, considera.

A partir do final dos anos de 1970, ocorre um processo de politização do campo da administração escolar, estabelecendo a discussão em torno do lugar da política educacional, aliado ao um profundo questionamento sobre a separação entre a técnica e a política.

Na década de 1980, com o fim do regime militar e, conseqüentemente, com a redemocratização do país, surgiram os primeiros movimentos de luta em defesa da escola pública e de melhores condições de trabalho e remuneração dos professores, inclusive com a deflagração de greves de docentes em diversos estados brasileiros.

Esse momento histórico, caracterizado por uma abertura política, ensejou conquistas democráticas para a sociedade brasileira em diversas áreas, incluindo a educação, através de lutas por mudanças na organização e na gestão da escola e a valorização do magistério como profissão. A partir dessas manifestações, emerge, com muita força, o termo

gestão democrática da educação, significando a defesa de mecanismos coletivos e participativos de organização do trabalho escolar.

Esse termo passa a representar a luta pelo reconhecimento da escola como espaço de política e trabalho (OLIVEIRA, 2004), ensejando o debate sobre os objetivos educacionais. Além disso, a defesa da *autonomia* como princípio norteador da participação da comunidade local nos processos decisórios da escola contribuiu significativamente para o entendimento de que se fazia necessário pensar a gestão educacional sob outra perspectiva.

As mobilizações deflagradas por profissionais da educação e entidades do campo educacional resultaram em conquistas no plano legislativo, como a inclusão do princípio da *gestão democrática* na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988, Artigo 206, inciso VI), ainda que restrito ao ensino público.

Mais tarde, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/96) reiteraria esse preceito constitucional, ao inclui-lo na sua versão final (BRASIL, 1996, Artigo 3, inciso VIII), assegurando às unidades escolares progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira. Associa-se a isto, a possibilidade de cada estabelecimento de ensino poder elaborar o seu projeto político-pedagógico, eleger diretamente seu diretor, constituir conselhos escolares, dentre outras prerrogativas.

Assim o caráter *democrático* da *gestão educacional* se define não apenas pela legislação vigente, mas, sobretudo, pela assunção de práticas democráticas construídas no interior da escola, que possibilitem a participação da comunidade escolar – gestores, coordenadores pedagógicos, professores, funcionários e alunos – e da comunidade local – pais de alunos, associações de moradores, movimentos populares, clubes de mães, grupos culturais, dentre outros – nas discussões e deliberações sobre os rumos da escola pública, na luta por melhores condições de trabalho e ensino, em defesa de uma educação pública de qualidade socialmente referenciada.

Nesse sentido, as mudanças de concepção em relação à organização e gestão do trabalho nas escolas, alicerçadas na legislação vigente, repercutiram nas teorias do campo da administração escolar, implicando em relativo desuso do próprio termo.

Para Oliveira (2004), haveria um entendimento quase tácito entre os pesquisadores da área educacional de que o termo *gestão* é mais amplo e aberto que *administração*, uma vez que este último está carregado de conotação técnica, tendo predominado nas décadas anteriores como orientação para as escolas. Por sua vez, *gestão escolar* implicaria participação, suscitando a idéia de que a política, como práxis social, está presente na instituição escolar.

Não obstante as controvérsias acerca desse conceito, assumimos, neste trabalho, o entendimento de que gestão escolar corresponde ao conjunto de funções, procedimentos e práticas administrativas e pedagógicas que visam a assegurar a implementação de meios para a realização de determinados fins educacionais.

Essa concepção, para ser caracterizada como *democrática e participativa*, pressupõe a adoção de mecanismos que garantam a participação da comunidade escolar e da comunidade local como protagonistas de discussões e decisões políticas acerca dos objetivos da escola pública, ainda que se reconheça os limites institucionais impostos pelas instâncias superiores.

Estas reflexões contribuíram para a escolha de uma unidade escolar do *programa* Colégio Modelo Luís Eduardo Magalhães (CMLEM) como campo empírico de um trabalho de pesquisa sobre práticas gestoras, em suas funções administrativas, pedagógicas e de gestão financeira.

Concebidos para serem escolas de referência para toda a rede estadual de ensino, os Colégios Modelo foram implantados em municípios localizados nas diversas regiões do estado da Bahia, dotados de padrão arquitetônico único e concepção curricular inovadora, através da oferta do curso de Formação Geral, em consonância com as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio (BRASIL, 1998), estruturado em módulos instrumentais de Informática Básica, Língua Estrangeira e Gestão Empreendedora.

Visando refletir criticamente sobre a complexidade das práticas gestoras em suas múltiplas dimensões, formulamos o seguinte problema de pesquisa: **Como se desenvolvem as práticas gestoras em uma escola pública de ensino médio em suas funções administrativas, pedagógicas e de gestão financeira?**

Para tanto, procurando estabelecer um delineamento da pesquisa realizada, de modo a responder ao problema formulado, elaboramos o seguinte objetivo geral de pesquisa: **investigar as práticas gestoras em uma unidade escolar do Colégio Modelo Luís Eduardo Magalhães, em suas funções administrativas, pedagógicas e de gestão financeira.**

A partir daí, foram elaborados os seguintes objetivos específicos: **1 Analisar as práticas gestoras como instâncias mediadoras entre atividades-meio e atividades-fim da escola, visando a consecução dos objetivos educacionais; 2 Compreender os processos que condicionam a utilização racional de recursos financeiros na escola, visando a garantia de ensino público de qualidade; 3 Levantar a opinião de professores, estudantes**

e funcionários sobre o desempenho da equipe gestora e das condições de funcionamento da unidade escolar.

2 Análise de dados

A pesquisa foi realizada no período de setembro de 2006 a outubro de 2007, por meio da realização de um estudo de caso, cuja coleta de dados contemplou levantamento documental, conversas informais, observação direta, registro em diário de campo, realização de entrevistas e aplicação de questionários.

Foi procedida a reconstituição das práticas dos gestores ao longo da trajetória institucional da escola investigada, de 1999 a 2007, visando identificar peculiaridades, recorrências, continuidades e descontinuidades que contribuíssem para a compreensão de processos e mediações que condicionam o exercício da gestão escolar sob circunstâncias, muitas vezes, desfavoráveis e adversas para a realização dos fins educacionais.

Nesse sentido, constatou-se a rotatividade de gestores escolares no período analisado, uma vez que o colégio teve cinco diretores em um período de oito anos, quase todos nomeados mediante indicação política, exceção feita apenas à primeira diretora, que foi aprovada em 1º lugar em processo seletivo interno para provimento de cargos de diretor e vice-diretor dos Colégios Modelo.

No início, segundo essa ex-dirigente escolar, inúmeros foram os desafios a enfrentar, e, principalmente, muitas expectativas e muitas cobranças da sociedade, através dos pais, alunos e comunidade em geral, relacionadas às possibilidades de êxito dessa nova escola, que nascia anunciada como algo que revolucionaria o ensino público baiano.

Alem disso, existia muita cobrança institucional da Secretaria da Educação do Estado da Bahia (SEC) e da Diretoria Regional de Educação (DIREC), no sentido de que o colégio desse certo, que se constituísse, efetivamente, em um modelo para a rede pública de ensino. Portanto, o contexto da época concorria para que se atribuísse uma grande responsabilidade ao trabalho dos gestores escolares recém-empossados.

Contando com o entusiasmo inicial da comunidade escolar, foi possível à Direção enfrentar problemas administrativos e financeiros, como falta de funcionários em diversos setores, necessidade de ajustes para ampliar as vagas oferecidas, adequação dos recursos financeiros disponíveis às prioridades da escola etc.

Além disso, o trabalho articulado entre a equipe gestora, a Coordenação Pedagógica e os professores possibilitou que, no plano pedagógico, fossem implementados

vários projetos envolvendo as áreas de conhecimento, como Festival de Inglês, Semana de Geografia, viagens de campo, debates, seminários, dentre outros.

Nesse período, merece registro a implantação do Projeto Interpares, que consistia em aulas de reforço em Matemática e Física ministradas por alunos que possuíam bom desempenho nas mencionadas disciplinas, para os colegas que apresentavam dificuldades de aprendizagem nesses conteúdos específicos.

O projeto funcionava no turno oposto àquele em que os alunos estudavam, perdurando por, aproximadamente, três anos, contribuindo, por sua vez, para a melhoria do desempenho escolar dos alunos nas disciplinas Matemática e Física nas três séries do curso de Formação Geral, à época.

A segunda diretora enfrentou muitas dificuldades, sobretudo em relação à crônica carência de funcionários, fato este agravado, durante sua gestão, em decorrência do encerramento de vários contratos temporários, sem que tivesse havido uma imediata reposição do quadro funcional,

Dessa forma, após intenso desgaste pessoal e institucional, devido a constantes embates travados com a DIREC por conta da falta de apoio, a gestora decidiu exonerar-se do cargo, permanecendo na Direção por um período de um ano e três meses, entre 2002 e 2003.

Por sua vez, visando equacionar o problema da vacância do cargo, a SEC nomeou como diretora uma professora não pertencente ao corpo docente da escola. Segundo depoimentos de vários sujeitos entrevistados, a gestão caracterizou-se por práticas autoritárias e centralizadoras por parte da referida gestora.

Foi um período identificado como de retrocesso no processo de participação democrática dos membros da comunidade escolar em torno de objetivos comuns, capazes de mobilizar os sujeitos envolvidos para a implementação de projetos pedagógicos que conferissem um diferencial à escola, a exemplo dos primeiros anos.

Devido ao perfil autoritário e antidemocrático da nova gestora, avessa ao diálogo, à participação e ao compartilhamento de decisões, o colégio experimentou um período que ficou marcado, dentre outras coisas, pelas dificuldades em termos de organização e de promoção de atividades e eventos pedagógicos, pela desmotivação dos professores em propor novos projetos, por desconfianças, constrangimentos e, até mesmo, intrigas entre os docentes.

Desse modo, a situação tornou-se insustentável, culminando com a mobilização de professores e estudantes que, através de abaixo-assinado entregue à DIREC, exigiram sua

exoneração. Pressionada, a SEC resolveu atender à reivindicação da comunidade escolar, destituindo-a do cargo.

Para o seu lugar, mais uma vez, foi designado um professor de fora do colégio, que, naquele momento, exercia as funções de gestor de uma escola pública estadual em um bairro da cidade.

A questão determinante para ter sido convocado por um político do Partido da Frente Liberal (PFL) para assumir essa nova empreitada foi, segundo ele, a necessidade de “apagar o incêndio” provocado por uma gestão tumultuada, que deixou sequelas em termos de esgarçamento das relações interpessoais.

Ao chegar à unidade escolar, o novo gestor apresentou-se aos seus membros, procurando ouvi-los sobre queixas, insatisfações e ressentimentos, identificando problemas, buscando soluções, tentando, juntamente com as vice-diretoras e as coordenadoras pedagógicas, restabelecer relações democráticas, baseadas no diálogo franco e aberto e na participação.

Nesse contexto, merece registro dois acontecimentos ocorridos em 2005 que salientam, tanto a possibilidade de fortalecimento da gestão escolar quanto a importância do planejamento das ações pedagógicas: um, foi a experiência de participação de membros da comunidade escolar no Programa de Capacitação de Gestores (PROGESTÃO); e o outro, foi a elaboração de uma nova versão do Projeto Político-Pedagógico (PPP).

O PROGESTÃO proporcionou a participação de sete membros da comunidade escolar – o diretor, as três vice-diretoras, as duas coordenadoras pedagógicas e a secretária escolar – em 13 meses de capacitação. Na sua concepção, esse curso visou fortalecer a gestão escolar como fator preponderante para se alcançar, tanto a eficiência na organização e funcionamento da unidade escolar quanto a eficácia dos resultados obtidos em termos de desempenho dos alunos.

A experiência de participação nesse curso foi considerada bastante proveitosa pelos membros do Colégio Modelo, que, através de atividades a distância e presenciais desenvolvidas juntamente com outros colegas de escolas públicas, sob orientação de tutores, puderam se capacitar em diversos procedimentos e práticas voltados para a implementação de uma gestão eficaz.

Quanto a elaboração de uma nova versão do PPP, esta envolveu os diversos segmentos da comunidade escolar, por meio de um calendário de discussões que durou todo o ano letivo, contemplando diversos segmentos e instâncias escolares – reuniões com

professores, representantes de alunos, alguns pais de alunos mais envolvidos no cotidiano da escola e membros do Colegiado Escolar.

Partiu-se da constatação de que, apesar de bem elaborado, o primeiro PPP expressava a inexperiência da comunidade escolar, revelando o pouco conhecimento da realidade, considerando que o mesmo foi construído ainda no segundo ano de funcionamento da unidade escolar. Acrescente-se a isso, o fato de a escola, naquele momento, sofrer cobranças e pressões, tanto das instâncias superiores quanto da sociedade para que se constituísse em uma escola modelo.

Assim, procedendo à revisão e à reformulação dos objetivos contidos em sua primeira versão, a comunidade escolar visou superar o apelo discursivo do governo do estado de atribuir ao colégio a condição de modelo, algo, portanto, visto como elemento dificultador da consecução dos fins almejados, tendo em vista cobranças exageradas que não correspondiam às possibilidades de atendimento.

Por conseguinte, tratava-se de definir em outros termos e parâmetros novas diretrizes para o PPP, que, a partir de uma visão realista, orientasse a execução das ações pedagógicas, tomando como base o compromisso e a participação de todos os segmentos na construção de uma escola pública de qualidade, como outra qualquer.

Além disso, essa gestão notabilizou-se por tentativas em criar uma Associação de Pais e Mestres (APM), com o objetivo de trazer pais e mães para dentro da escola, já que a presença desses sujeitos dá-se de forma muito esporádica e pontual, assim como buscar alternativas às limitações de recursos financeiros geridos pela unidade escolar, através de parcerias com empresas e a comunidade.

Apesar dos esforços dispendidos, a criação de uma APM não se viabilizou, devido à desmobilização da comissão designada para tal fim e às resistências de alguns professores à participação mais efetiva de pais de alunos nas decisões do colégio.

Por conta da mudança de governo ocorrida em 2007, com a posse do governador Jaques Wagner, do Partido dos Trabalhadores (PT), ocorreu a exoneração de diretores nomeados pelo governo anterior, e, conseqüentemente, a nomeação de novos dirigentes escolares.

Esse procedimento evidenciou uma linha de continuidade em relação ao expediente da indicação política de diretores de escolas públicas por partidos da base aliada do novo governo, entendidos como cargos de confiança, portanto, prática recorrente em governos anteriores, reforçando o clientelismo. Lideranças e partidos políticos governistas em

cada município e em cada região negociaram entre si a distribuição de cargos em todos os órgãos e setores da administração estadual.

No caso da unidade escolar investigada, ocorreu a exoneração do diretor e das vice-diretoras do matutino e do vespertino, sendo mantida a vice-diretora do noturno. As indicações do novo diretor e da nova vice-diretora do vespertino foram feitas por um vereador do PT no município, ficando a indicação da vice-diretora a cargo de um deputado federal do Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB).

Quanto aos desafios da nova gestão, estes consistiram, em linhas gerais, no enfrentamento do recorrente problema da falta de funcionários e do atraso no repasse de recursos financeiros para despesas de manutenção e investimento na escola, o que, em certa medida, comprometeu o alcance dos fins educacionais.

Vale salientar, que, para não provocar um colapso nas atividades de ensino por falta de material didático, como papel ofício, piloto, cartolina, papel metro, cartucho para impressora, toner para máquina fotocopadora, dentre outros, o diretor e a vice-diretora tiveram que negociar a aquisição desse material junto a estabelecimentos comerciais, dando como garantia cheques-caução, não do talonário da conta corrente do Fundo de Assistência Educacional (FAED), mas sim de suas próprias contas bancárias.

Dessa forma, os gestores recorreram a atitudes voluntaristas, a fim de não comprometer o andamento das atividades pedagógicas da escola, devido à ausência de suporte financeiro por parte da SEC.

3 Conclusões

A realização de um estudo de caso em uma unidade escolar do Colégio Modelo Luís Eduardo Magalhães ensejou uma abordagem das práticas gestoras, buscando identificar peculiaridades, recorrências, continuidades e descontinuidades no trabalho dos dirigentes escolares no período de 1999 a 2007, ao apreender os processos que condicionam o exercício da gestão escolar em uma escola pública de ensino médio.

Nessa perspectiva, a gestão escolar assume importante papel de mediação, tanto em termos administrativos quanto em termos pedagógicos, ao implementar ações, interações mútuas e múltiplas entre pessoas, grupos, fenômenos e elementos que ocorrem dentro da organização escolar, com o propósito de atingir os fins educacionais.

O trabalho dos gestores foi desenvolvido por meio de práticas construídas em contexto situacional específico, através da assunção de um saber-fazer que emerge da

experiência, em processos contínuos de construção/reconstrução dos modelos organizacionais de escola pública, e não de uma mera assimilação de princípios normativos que visam imprimir maior racionalidade ao desempenho das funções administrativas.

Por outro lado, a pesquisa constatou que apesar do governo da Bahia atribuir aos Colégios Modelo o caráter de escolas diferenciadas, portanto, capazes de servir de referência às demais instituições de ensino públicas estaduais, isso nunca aconteceu, devido, sobretudo, à ausência de condições satisfatórias para que elas assumissem tão importante empreitada.

No caso investigado, pudemos constatar que, desde sua inauguração, a escola padece de problemas estruturais que dificultam o seu funcionamento, como a falta de servidores técnico-administrativos da carreira, a escassez de recursos financeiros para as despesas de custeio e de capital, entraves para estabelecer parcerias em torno de projetos pedagógicos, rotatividade de gestores escolares em virtude de injunções político-partidárias etc.

No que se refere às políticas de descentralização financeira, apesar de as instituições escolares gozarem de autonomia na gestão de verbas repassadas pelo Estado, estas nunca são suficientes para atender suas demandas de funcionamento, obrigando os gestores a estabelecerem prioridades, face à escassez de recursos financeiros, o que, na maioria das vezes, termina por comprometer o alcance dos objetivos educacionais.

Em que pesem essas dificuldades, podemos afirmar que o Colégio Modelo pesquisado constitui-se em boa escola pública na região onde está localizado, devido ao trabalho coletivo e integrado da Direção, Coordenação Pedagógica, professores, articuladores das áreas de conhecimento e funcionários, possibilitando que, mesmo sob condições adversas, as demandas administrativas e pedagógicas sejam razoavelmente atendidas, através de processos democráticos e participativos de tomadas de decisão, conforme revela os dados obtidos por meio de aplicação de questionários a docentes, servidores e estudantes.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Salvador: EGBA, 1988. 292p.
- _____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília: DF: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2003. 65p.
- _____. Conselho Nacional de Educação. Resolução 03/98. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio. In: NUNES, C. **Ensino médio**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 127-137.
- HORA, D. L. **Gestão democrática na escola**. 10. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2002.
- LÜCK, H. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série Cadernos de Gestão, v. I.
- OLIVEIRA, D. A. da administração escolar à gestão educacional no Brasil: uma falsa polémica entre a técnica e a política. **Fórum Português de Administração Educacional**. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, n. 4, 2004. p. 66-77.
- PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- SILVA JUNIOR, C. A. O espaço da administração no tempo da gestão. In: MARCELINO, L. M.; FERREIRA, N. S. C. (orgs). **Política e gestão da educação**: dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 199-211.