

Funções da gestão educacional: Planejamento, organização, direção e controle nas escolas municipais de Aquiraz-CE, Brasil

Educational management roles: Planning, organization, direction and control in public schools of Aquiraz city, Ceará, Brazil

Marcos Antonio Martins Lima¹

Universidade Federal do Ceará, UFC, Fortaleza-CE, Brasil

Ana Paula Vasconcelos de Oliveira Tahim²

Universidade Federal do Ceará, UFC, Fortaleza-CE, Brasil

José Cavalcante Arnaud³

Universidade Estadual do Ceará, UECE, Fortaleza-CE, Brasil

Andréa Moura da Costa Souza⁴

Universidade Federal do Ceará, UFC, Fortaleza-CE, Brasil

José Airton de Freitas Pontes Junior⁵

Universidade Federal do Ceará, UFC, Fortaleza-CE, Brasil

Resumo

O presente artigo tem por objetivo analisar as percepções dos diretores sobre as funções da Administração na prática da gestão educacional nas escolas públicas do município de Aquiraz no Ceará, Brasil. A pesquisa está apresentada dentro da estratégia metodológica dos quatro polos com apoio em De Bruyne, Herman e Schoutheete (1977), bem como, trata-se de um estudo exploratório e quantitativo. Para tanto, utilizou-se de um questionário como instrumento para coleta de dados. Desta forma, para a análise dos dados, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva, teste T, Alfa de Cronbach e Correlação de Pearson com a utilização do programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 20.0. Pode-se constatar que as médias dos resultados gerais deste estudo foram: o Controle com 88,48, a Organização com 85,71, o Planejamento com 84,71 e a Direção com 78,33. Observou-se que a consistência interna dos itens foi suficiente nas quatro funções estudadas, bem como também foram significativos os resultados dos testes T de Hotelling, além do coeficiente de correlação de Pearson. Nesse último, observou-se a estreita ligação entre as funções Controle - Planejamento (0,814) e Controle – Organização (0,765). Os resultados do estudo

1 Doutorado em Educação pela Universidade Federal do Ceará (2004). Professor Adjunto da Universidade Federal do Ceará (UFC). E-mail: marcos.a.lima@terra.com.br

2 Mestre em Educação Brasileira (UFC). Tutora da Universidade Aberta do Brasil/Universidade Federal do Ceará (UAB/UFC). Professora e Assessora Pedagógica da Faculdade Católica Rainha do Sertão (FCRS). E-mail: anapaula_tahim@yahoo.com.br

3 Consultor Educacional, Pedagogo (UECE), Especialista em Gerência e Marketing (UECE) e Mestre em Planejamento e Políticas Públicas (UECE). E-mail: arnaudcavalcante@gmail.com

4 Doutoranda em Educação. Mestre em Administração de Empresas (Université Nancy 2-França). E-mail: and.iae@hotmail.com

5 Membro do Núcleo de Avaliação Educacional (NAVE/UFC) e pesquisador do Laboratório de Pesquisas, Avaliação e Medidas Psicopedagógicas (LabPAM/UFC). Bolsista de doutorado da Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). E-mail: joseairton.junior@yahoo.com.br

propõem-se a contribuir com o aprimoramento das ações de gestão educacional no que se refere às funções de direção e de planejamento nas escolas pesquisadas.

Palavras-chave: Administração, Gestão educacional, Função administrativa.

Abstract

This article aims to analyze school principals' perceptions on the roles of the Administration in the practice of educational administration in public schools from Aquiraz, Ceará, Brazil. The research is presented within the methodological strategy of the four poles supported by De Bruyne, Herman and Schoutheete (1977), as well as it is an exploratory and quantitative study. For this, a questionnaire was used as data collection tool. Thus, for data analysis, we used descriptive statistics techniques, t-test, Cronbach's Alpha and Pearson Correlation through the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 20.0. It can be observed that the averages of the overall results of this study were: Control with 88.48, Organization with 85.71, Planning with 84.71, and Management with 78.33. It can also be observed that the items' internal consistency was sufficient in all four studied roles, as well as were the results of Hotelling's T tests and Pearson's correlation coefficient. Regarding Pearson's correlation coefficient, we've noticed strong correlation between Control-Planning roles (0.814) and Control-Organization roles (0.765). The study's results seek to contribute to the educational management actions improvement regarding the roles of school management and planning in the schools that participated on this research.

Keywords: Administration, Educational management, Administrative role.

Introdução

Percebe-se que é comum os gestores educacionais ressaltarem a importância de se planejar, organizar, coordenar e controlar, porém de forma insuficiente se tem visualizado, na prática, o exercício destas funções em sua totalidade. Muitas são as justificativas e alegações para a falta de inserção dessas práticas na rotina dos envolvidos no processo de ensino, no momento em que as funções da gestão assumem tão importante papel no desenvolvimento e evolução das políticas educacionais. Desta forma entende-se que a relevância de se estudar sobre o tema surge como uma forma de desvelar a situação da gestão pública escolar, bem como, apontar caminhos para reflexões sobre a necessidade de se conhecer mais sobre as funções da gestão educacional para a qualidade educacional.

As escolas públicas municipais são unidades de desenvolvimento social, e a correta aplicabilidade das funções administrativas na estrutura da gestão educacional destas, efetiva-se como modelo influenciador de outros ambientes sociais e educacionais.

Este estudo pretende explorar a problemática da questão nas escolas investigando de que forma o legado deixado pela administração, em relação às suas funções de planejamento, organização, direção e controle, tem sido aplicado pela gestão das instituições no campo educacional.

Dessa forma, o artigo tem por objetivo analisar as percepções dos diretores sobre as funções da administração na prática da gestão educacional nas escolas públicas do município de Aquiraz-CE, Brasil. Para tanto, se buscou responder a questão: Como as funções de administração educacional vêm sendo percebidas e tem contribuído para a gestão educacional nas escolas municipais de Aquiraz – Ceará?

Outrossim, o presente artigo será tratado com a estratégia metodológica dos quatro polos de De Bruyne, Herman e Schoutheete (1977), consistindo nos polos epistemológico, teórico, morfológico e técnico, bem como de uma análise sobre a percepção dos diretores de escolas públicas que compõem a Secretaria de Educação do Município de Aquiraz, acerca das funções de administração aplicada no âmbito educacional, consubstanciadas no modelo do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE). Assim, os instrumentos metodológicos utilizados foram ofício de apresentação da pesquisa entregue nas organizações componentes da amostra, treinamento dos bolsistas auxiliares da pesquisa, aplicação do formulário de pesquisa, tabulação e análise da pesquisa no *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), consideradas também as categorias qualitativas. Tendo como suporte o desenvolvimento da Pesquisa PIBIC/CNPq e UFC ocorrida no período de julho de 2011 a dezembro de 2012, sua aplicação transcorreu em outubro de 2012, presencialmente, junto a uma amostra de 61 instituições de ensino públicas do município de Aquiraz, dos quais obtivemos respostas de 42 gestores.

Administração educacional – considerações terminológicas e conceituais

A gestão escolar e a administração escolar estão na moda, algumas vezes são empregadas como sinônimos e, em outras ocasiões, podemos observá-las de forma distinta. Etimologicamente, a palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sob o controle de outrem. Assim, ao longo do tempo, a palavra administração sofreu várias modificações, passando a assumir e conduzir o preparo por meio do planejamento, da organização, da direção e do controle.

O termo administração pode ser entendido ainda como a “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (PARO, 2000, p. 18). Enquanto a gestão pode ser apresentada como um processo dentro da ação administrativa ou pode denotar a intenção de politizar esta prática; também pode apresentar-se como um sinônimo de gerência, em uma conotação neotecnicista; pode, ainda, surgir como uma nova alternativa para o processo político-administrativo da educação (GRACINDO; KENSKI, 2001). Neste caso, “gestão seria uma aplicação da administração” (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002, p. 6).

Desta forma, o significado da palavra administração sofreu modificação e ampliação por meio de diferentes teorias e escolas, conseqüentemente cada autor buscou expor as orientações típicas da sua escola ou teoria. Lembrando que cada teoria ou escola enfatiza uma ou mais dessas variáveis: tarefas, estrutura, pessoas, ambiente, tecnologia e competitividade. Ressaltamos ainda que cada teoria surgiu como resposta a problemas relevantes ocorridos na época e foram bem-sucedidas e aplicáveis ao apresentarem soluções específicas na superação desses problemas. No entanto, pretende-se apresentar não especificamente cada teoria nesse artigo, mas abordar com ênfase as funções administrativas desenvolvidas em 1916 por Fayol na Teoria Clássica e como estas são aplicadas na educação em busca da eficiência, eficácia e efetividade da organização escolar.

Assim, Fayol (1994) no contexto histórico, político e econômico do capitalismo da França do início do séc. XX definiu o ato de administrar como prever, organizar,

comandar, coordenar e controlar, dando seguimento às funções da administração, e constituindo-se como elementos que embasam o processo administrativo.

Segundo Fayol (1994, p. 65), a previsão pode ser compreendida como “o resultado visado, a linha de conduta a seguir, as etapas a vencer, os meios a empregar; uma espécie de quadro do futuro, previsto para certo tempo”, elaborado continuamente com flexibilidade e precisão sem ferir os princípios da administração, contendo relações sobre os outros componentes da administração, tais como: comando, coordenação e controle, uma vez que o elemento previsão influencia todos os outros.

A função organização está relacionada com a viabilização de uma estrutura humana (social) e material necessária para o alcance dos objetivos previstos. O comando diz respeito à condução e orientação das pessoas para a realização das atividades que conduzirão aos objetivos. A coordenação envolve a ligação, a harmonização das atividades e esforços da empresa em torno dos objetivos. Sincroniza recursos e ações em suas proporções certas e adapta os meios aos fins. O controle abrange o acompanhamento do processo de execução do planejamento, verificando se os objetivos estão dentro das regras e ordens estabelecidas (FAYOL, 1994). Atualmente as cinco funções administrativas (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar) estabelecidas por Fayol foram condensadas em quatro funções, são elas: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Igualmente entendida, as contribuições práticas dessa teoria clássica para a administração foram: o estabelecimento das funções que as empresas devem desempenhar, a identificação das responsabilidades básicas que os executivos devem exercer e o estabelecimento dos princípios da administração que as organizações devem respeitar. Nesse contexto, em função dos aspectos de cada organização, o administrador conta com um enfoque prescritivo e normativo, uma receita, no qual ele prescreve os princípios gerais da administração e os elementos ou funções que o administrador deve adotar no exercício de sua atividade tais como: definir estratégias, efetuar diagnósticos de situações, dimensionar recursos, planejar sua aplicação, resolver problemas, gerar inovação e competitividade (Ibidem, 1994).

No campo educacional, gestão é uma expressão que ganhou corpo, acompanhando as mudanças no encaminhamento das questões desta área. Associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, a participação efetiva nas decisões e o compromisso coletivo com os resultados educacionais efetivos e significativos, firma-se como evolução do processo democrático, que conduz os profissionais da educação e agentes locais a uma maior participação, interligando, portanto, as dimensões pedagógicas e as questões administrativas (LÜCK, 1997).

Evolução do conhecimento em administração educacional no Brasil

A administração educacional veio estruturar-se como campo de estudos no século XX, e no Brasil os primeiros escritos teóricos remontam à década de 1930 (SANDER, 2007).

Para tanto, a partir da Revolução Industrial desponta um novo surto de progresso, acompanhado da expansão do capitalismo financeiro, que viria possibilitar o aparecimento de grandes organizações empresariais e, conseqüentemente, a necessidade de formação de mão de obra, apresentando-se o processo educativo escolar como a ambiência para suprir essa demanda.

Com o crescimento da oferta educativa e o aumento da complexidade do processo da administração educacional, surge a necessidade de conceber uma forma de se administrar que se adequasse a esta nova situação. Até então, prevalecia a abordagem tradicional de educação para a administração escolar que se valia de modelo empirista e normativo.

Na década de 1930 o contexto educacional estava envolvido nos ideais progressistas de educação, influenciado pelo movimento da Escola Nova, contrapondo-se à educação tradicional, e fazendo surgir as primeiras produções sobre a administração escolar.

A administração educacional passa a ser influenciada pela teoria da Administração Científica de Taylor (1856-1915) e pela Teoria Clássica de Fayol (1841-1925), admitindo-se uma suposta universalidade dessas concepções para o campo educacional.

Dentre as teorias surgidas, Lourenço Filho (2007) explicita os estudos de R. K. Merton (1910-2003), P. Zelznick (1919-2010) e A. W. Gouldner (1920-1980) sobre comportamento organizacional, como precursores que revisaram as teorias clássicas, depreendendo-se que:

Em termos esquemáticos, pode-se dizer que as teorias clássicas centralizavam sua atenção nos processos administrativo formal; nas teorias novas, essa tenção se estende ao comportamento administrativo. Mas as novas técnicas não invalidam nem substituem as teorias clássicas, no que apresentam de fundamental. Apenas as enriquecem, como novos elementos que podem levar a um maior desenvolvimento (LOURENÇO FILHO, 2007, p. 57).

A administração escolar necessita tanto das funções administrativas (planejamento, direção, controle e organização) quanto da valorização das relações humanas que se processam neste contexto (LOURENÇO FILHO, 2007).

Com a animação pelo movimento de reabertura político-democrática no Brasil, na década de 1980, inicia-se uma fase de elaborações teóricas no campo da administração escolar, com ênfase no enfoque sociológico, influenciado tanto pelas lutas em defesa da democracia e da cidadania, da concretização dos estudos em nível de pós-graduação no país, como por uma vertente da literatura sociológica marxista. Neste contexto, aparecem os primeiros contornos da gestão educacional democrática (SANDER, 1995).

Entendimento similar é dado por Mendonça (2000, p. 66) ao afirmar que a gestão vem se contrapor a “ênfase organizacional e tecnicista, bem como ao reducionismo normativista da busca da eficiência pela racionalização dos processos”, adotada pela abordagem clássica da Administração.

O desafio encontra-se em propor mecanismos que influenciem no desenvolvimento de um processo de democratização das estruturas educacionais com a participação popular na definição de estratégias, na organização escolar, na alocação de recursos e, sobretudo, na redefinição de seus conteúdos e fins, fazendo com que a administração da educação reconstrua seu sentido social (ARROYO, 1979).

Diante de todo este contexto complexo de sociedade e de suas instituições, fugindo do antigo enfoque da Administração em que se considera que tanto a organização como as pessoas são componentes de uma máquina controlada de fora para dentro e de cima para baixo, para Lück (2007, p. 27) o conceito de gestão extrapola

o conceito de Administração, pois se “assenta na mobilização do elemento humano, coletivamente organizado, como condição básica e fundamental da qualidade do ensino e da transformação da própria identidade das escolas”.

Desta forma, o termo administração é superado e passa a ser um dos elementos pertencentes à gestão. A gestão, desta maneira, possui um significado e prática mais ampla que envolve os elementos culturais, políticos e pedagógicos do processo educativo, orientados pelos princípios democráticos (LÜCK, 2007).

Modelos de administração educacional

Em relação à administração educacional no Brasil, Sander (2007, p. 11) afirma que “à semelhança da administração pública, pode ser estudada sob quatro enfoques analíticos diferentes: jurídico, organizacional, comportamental e sociológico”.

Desta maneira, o autor coloca que houve uma mudança de abordagem nos estudos realizados nas décadas de 1970 e 1980, reprojetoando:

[...] um deslocamento promissor do enfoque jurídico, de caráter normativo e legalista, do enfoque organizacional, de caráter pragmático e técnico, e do enfoque comportamental, de caráter psicopedagógico, para o enfoque sociológico ou de ciência social aplicada, de caráter interdisciplinar (SANDER, 2007, p. 25).

Estes quatro enfoques são superpostos, de tal forma que o início de uma fase não significa o término de outra (SANDER, 2007).

A abordagem sociológica é cronologicamente a mais atual e a que tem apresentado maior contribuição ao estudo da política e da administração educacional brasileira. Seu quadro de referência foi idealizado no contexto da realidade nacional, considerando elementos oriundos das análises de cunho sociológico, antropológico, econômico, político, filosófico, psicológico e estatístico, sem, todavia, perder de vista a dimensão pedagógica.

Assim, Sander (2007) lembra que não são as variáveis jurídicas e técnicas que essencialmente originam a eficiência da administração, mas as variáveis políticas, sociológicas e antropológicas.

Segundo Lima (1996, p. 8), modelos teóricos são:

[...] corpos de grandes princípios, de orientações genéricas e de perspectivas em torno da administração do sistema escolar e da organização e gestão das escolas. Enquanto modelos teóricos eles assumem um caráter geral e potencial, não necessariamente dependentes da ação e das práticas organizacionais efetivamente realizadas e abrindo, de resto, um leque mais ou menos vasto de opções concretas e congruentes em referência às perspectivas e orientações que encerram.

O modelo proposto por Ribeiro (1986), para a sistematização do processo da administração educacional, guarda forte relação com as funções da administração proposta por Fayol (1994). Ribeiro (1986, p. 95) afirma que:

a) A administração escolar é uma das aplicações da Administração Geral; ambas tem aspectos, tipos, processos, meios e objetivos semelhantes. b) A administração escolar deve levar em consideração os estudos que se fazem nos outros campos da Administração e, por sua vez, pode oferecer contribuições próprias utilizáveis pelos demais.

Este modelo ocorre em três etapas sucessivas: em primeiro, planejamento e organização, em segundo, comando e execução, em terceiro, avaliação e elaboração de relatório crítico (RIBEIRO, 1986).

O planejamento é uma ferramenta que consente entender a realidade, analisa as condições de sua viabilidade e constrói uma possibilidade de futuro (RIBEIRO, 1986).

A organização subsidia condições para a concretização do planejamento. Neste momento há a definição das funções, a estruturação dos órgãos, a regulação das relações, a administração de recursos materiais, financeiros e de pessoas.

Em relação à divisão das funções, no desempenho das atividades educacionais, Ribeiro (1986) vale-se dos estudos de Charters, afirmando que a melhor forma para a divisão do trabalho deve considerar as séries e disciplinas ministradas.

Na estruturação dos órgãos, o autor afirma que se faz necessário considerar a estrutura hierárquica e a autoridade dos cargos. Contudo, destaca que a base das relações humanas na administração educacional envolve “a colaboração consentida e não fundada na autoridade com força para se fazer obedecer ou se fazer crer” (RIBEIRO, 1986, p. 137). Ele ainda afirma, que a regulamentação das relações entre os indivíduos, bem como do uso dos recursos materiais e produtos (bens e serviços) e sua manualização, contribuem para a organização educacional.

O comando pode ser compreendido “em termos impessoais, para marcar o início, a duração e o término das atividades, segundo as conveniências determinadas pelos dados científico-objetivos do processo de escolarização” (RIBEIRO, 1986, p. 153).

A orientação à execução visa estimular os participantes do processo educacional para o melhor desempenho de suas atividades.

A coordenação busca manter a unidade do trabalho educacional, considerando-se a divisão do trabalho em funções.

O controle e a supervisão estão relacionados com o funcionamento das atividades e processos desenvolvidos na ambiência educacional e a avaliação objetiva verificar a “adequação e o rendimento dos processos e instrumentos de trabalho, relativamente aos objetivos e à política estabelecida no empreendimento, à luz do qual foi planejado, organizado e assistido durante a execução” (RIBEIRO, 1986, p. 169).

O relatório crítico exerce a função de

[...] prestação de contas circunstanciada e fundamentada na verificação retrospectiva de ação, durante o período predeterminado, em função de certa programação; [...] proposição de reajustes, ampliações, substituições e cortes de que a empresa carecer, através de uma operação que poderá chegar a ser todo um replanejamento (RIBEIRO, 1986, p. 174).

Contudo, há críticas ao modelo proposto por Ribeiro (1986), considerando-se que o autor desenvolveu sua teoria no contexto do pós-guerra, na década de 1950. Outra crítica está relacionada à afirmação de Ribeiro (1986) sobre a necessidade da utilização das teorias de Taylor e Fayol considerando o caráter universal da Administração. Por trazer características técnicas, as teorias da administração empresarial aplicadas na esfera da educação podem afastar os problemas de suas razões sociais, econômicas e políticas para soluções técnicas, “obscurecendo a análise dos condicionantes da educação” (FÉLIX, 1984, p. 82).

Sistematização do processo de administração das secretarias de educação

As secretarias de educação são responsáveis pelo sistema de ensino, pela eficiência e eficácia dos serviços prestados. Para isso, precisa administrar o processo educacional, envolvendo as funções administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar. A atividade de se autogovernar depende da competência das secretarias de educação de cada município, estas devem ceder espaços às escolas para definir parâmetros e para se autoavaliarem visando a alcançar resultados positivos a partir do acompanhando e da avaliação do desempenho do próprio estabelecimento de ensino (PORTELA; ATTA, 2001).

Nessa perspectiva, o governo federal, através do Ministério da Educação, vem desenvolvendo uma série de ações dispondo-se a contribuir para a formulação e implantação das políticas educacionais locais e estimular a discussão e estudos adicionais no município com a participação de professores, educadores, técnicos e todos aqueles que se encontram comprometidos com a educação pública de qualidade.

Dentre estas ações, lançou em 2001, o Planejamento Estratégico da Secretaria (PES) e, conseqüentemente, o PDE em 2005, Plano de Desenvolvimento da Escola que iremos focar neste trabalho. O PDE é o processo de gestão que fortalece a escola, contribui e viabiliza a autonomia, a democracia e a gestão pedagógica da escola. Vale lembrar que a escola como organização é um sistema composto de partes interdependentes que se relacionam a um fim comum, alcançar os objetivos propostos, assim sendo, o currículo, as pessoas, o material escolar e didático, e as instalações contribuem para o bom funcionamento da escola.

Para uma boa gestão da escola torna-se evidente a responsabilidade dos gestores no planejamento, na organização, na direção e no controle das atividades instituídas pela mesma. Nessa perspectiva, a “nova escola” assume um compromisso claro de executar seu trabalho com eficiência, eficácia e qualidade em busca de resultados positivos junto às comunidades assistidas aplicando os modelos de gestão e os princípios e funções administrativas.

O PDE coloca à disposição da escola um moderno instrumento de planejamento que tem como principal mantenedor as Secretarias de Educação. O processo de planejamento é conduzido pela equipe escolar, a partir de sua realidade, fundamentada e com foco na aprendizagem dos alunos, sua principal razão de existir. Para melhor compreensão, o PDE é um processo que implica a autoavaliação da escola, definição de sua visão estratégica e a elaboração de seu plano, documento que registra aonde chegar, como chegar, quando chegar e com que recursos (AMARAL SOBRINHO, 1998).

O PDE desdobra-se em cinco etapas, são elas: preparação, análise situacional, definição da visão estratégica e do plano de suporte estratégico, execução e por último o acompanhamento e controle.

1. Preparação do PDE, definição de passos e responsabilidades e divulgação do processo para todos os colaboradores. A escola prepara-se para a sua elaboração, define os passos a serem seguidos, identifica as responsabilidades, promove o estudo do manual e divulga o processo para todos os colaboradores. Nessa etapa: a) constitui-se o grupo de sistematização; b) indica-se o coordenador; c) estuda-se o manual; e d) esclarece-se o corpo de servidores sobre as ações que serão desencadeadas para a sua elaboração.

2. **Análise situacional (diagnóstico):** levantamento sistemático de dados e informações sobre a qualidade da escola em seus diferentes aspectos. Os envolvidos no processo refletem sobre o significado desses dados e informações para obter uma melhor compreensão do que está sendo feito e do que deve ser feito para melhorar o seu desempenho organizacional.

Para a fase de diagnóstico, Fonseca (2010,) sugere a análise dos seguintes fatores críticos de sucesso: a) fortalecimento da escola: autonomia escolar (qualificação e seleção de diretores, conselhos escolares, transferência direta e regular de recursos para a escola), gestão escolar; b) desempenho do sistema (resultados): taxas de escolarização, aprovação, reprovação, abandono, distorção idade-série, satisfação das escolas e outras partes interessadas, indicadores de melhoria das metas de gestão, cumprimento das metas estabelecidas; c) gestão: planejamento estratégico, método gerencial definido, gerenciamento da rotina, informações gerenciais, existência de indicadores; d) clima: liderança, compromisso, motivação, atmosfera geral da secretaria; e) recursos humanos: excelência da equipe para o desempenho das funções, profissionais habilitados e capacitados; f) relação com parceiros: cooperação institucional com as partes interessadas (estado, municípios, famílias, empresários, outras associações); g) avaliação institucional: medição sistemática da qualidade dos serviços prestados; h) infraestrutura: condições materiais de funcionamento (instalações, equipamentos).

3. **Definição da visão estratégica e do plano de suporte estratégico:** é a etapa de elaboração da visão estratégica (valores – crenças e convicções que defende; visão de futuro – o que deseja ser, suas aspirações; missão – seu propósito; e objetivos estratégicos – com o que está comprometida e para onde caminha), e do plano de suporte estratégico (estratégias, metas e planos de ação), para a implantação dos objetivos estratégicos num período de dois a cinco anos. A escola define não só o que vai fazer (objetivos estratégicos) e para quem (clientes ou beneficiários), mas também como vai fazer (estratégias), quanto (metas, sempre quantitativas), com quem (responsáveis), quando (prazo), onde (local), quanto custa (custo) e quem paga (financiamento).

4. **Execução:** etapa em que as metas estabelecidas e os planos de ação elaborados pela Secretaria são implantados. Assegurar que os recursos da escola sejam gerenciados de tal maneira que suas metas estratégicas de melhoria sejam atingidas.

5. **Monitoramento e Avaliação:** é a fase de verificação da execução dos planos de ação e de adoção de medidas corretivas, se necessário. Para o controle faz-se necessário disponibilizar a informação de forma adequada, ou seja, que permita comparar o previsto com o que está sendo realizado no plano de ação. Para tanto, é preciso que o coordenador do PDE tenha controle sobre os trabalhos desenvolvidos na escola (AMARAL SOBRINHO, 1998).

A seguir, será apresentado um estudo que tem o objetivo de compreender a ordenação municipal do PDE, como reflete o processo administrativo no que diz respeito às funções da Administração.

Metodologia de pesquisa

Como metodologia utilizou-se a pesquisa amparada no racionalismo aplicado de Bachelard (1977) e no método comparativo, enquadrando-se como exploratória,

quanto aos seus objetivos, e aplicada, quanto ao seu conteúdo (TRIVIÑOS, 1987; CERVO; BERVIAN, 1996).

Neste estudo realizou-se uma análise da percepção dos diretores de escolas públicas que compõem a Secretaria de Educação do Município de Aquiraz - CE, acerca das funções de administração aplicada no âmbito educacional, consubstanciadas no modelo do Plano Desenvolvimento da Escola (PDE).

Os instrumentos metodológicos utilizados para coleta, análise de dados e apresentação de resultados foram: a) ofício de apresentação da pesquisa entregue nas organizações componentes da amostra, b) treinamento dos bolsistas auxiliares da pesquisa, c) aplicação do formulário de pesquisa, e d) tabulação e análise da pesquisa no *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), consideradas também as categorias qualitativas.

O desenvolvimento da Pesquisa PIBIC/CNPq e UFC ocorreu no período de julho de 2011 a dezembro de 2012, tendo sua aplicação ocorrida em outubro de 2012, presencialmente, com amostra de 61 instituições de ensino públicas do município de Aquiraz - CE, das quais obtivemos resposta de 42 gestores.

Descrição dos procedimentos de aplicação da pesquisa

O questionário foi elaborado considerando-se o conjunto de funções administrativas previstas no PDE, a saber: planejamento (visão estratégica e plano de suporte estratégico); organização (preparação e análise situacional); execução (implantação plano de ação e disponibilização de recursos); monitoramento (acompanhar o desenvolvimento e funcionamento do plano de ação); e avaliação (verificação da adequação do plano de ação e adoção de medidas corretivas).

Em se tratando de um estudo exploratório e quantitativo escolheu-se adotar um questionário estruturado com perguntas de respostas fechadas (múltipla escolha) apoiado na escala de tipo Likert. No questionário os itens não indicavam explicitamente as funções da administração, mas na análise dos dados foram agrupados os itens que compunham tais funções em escores de escala de 0 a 100.

Histórico e Perfil da Organização do Estudo

O município de Aquiraz - CE foi criado por despacho datado de 13 de fevereiro de 1699, por ordem do rei de Portugal, e abrange, atualmente, sete distritos, além da sede. Conta com, aproximadamente, 67 mil habitantes (BRASIL, 2007; AQUIRAZ, 2001).

O município de Aquiraz - CE contava, na posição de 2010, com 77 estabelecimentos de ensino, sendo oito estaduais, 61 municipais e oito privados. Dos 61 estabelecimentos municipais, 42 estavam na zona rural e 19 na zona urbana (CEARÁ, 2010). A Secretaria de Educação de Aquiraz - CE contava, na posição de 31 de dezembro de 2011, com aproximadamente 1.200 servidores (AQUIRAZ, 2011).

Análise dos Dados e Apresentação de Resultados

Para a análise dos dados, foram utilizadas técnicas da estatística descritiva para caracterizar os itens das funções, tais como distribuição de frequências e a medida

de tendência central *média*, bem como as medidas de variabilidade *desvio-padrão* e *coeficiente de variação*.

Também foi utilizada a comparação de médias teste T de amostras independentes (tendo como referência as zonas de atuação das escolas – urbana e rural). Na análise da consistência interna dos itens nas funções, utilizamos o Alfa de Cronbach e o teste T de Hotelling para identificação do efeito halo. Também foi verificada a relação entre as funções através do Coeficiente de Correlação de Pearson. Para a análise dos dados, foi utilizado o programa SPSS versão 20.0.

As escolas estão situadas em zona urbana (45,2%) e rural (54,8%) do Município de Aquiraz e a grande parte (50%) acolhe até 200 alunos. Em relação ao tempo de funcionamento da escola, a maioria, 53,7%, tem mais de 20 anos de atuação. Sobre escolaridade atendida, a maioria oferta creche (57,1%) e Ensino Fundamental séries iniciais (78,6%) (Tabela 1), bem como a maioria possui um diretor (92,9%) e de 1 a 3 coordenadores (53,4%) (Tabela 2).

Tabela 1 – Caracterização dos sujeitos

Variável	fi	%
Zona de atuação		
Urbana	19	45,2
Rural	23	54,8
Tipologia		
até 200 alunos	21	50
de 201 a 400 alunos	8	19
de 401 a 600 alunos	8	19
De 601 a 800 alunos	3	7,1
Mais de 800 alunos	2	4,8
Local de funcionamento da escola		
Prédio escolar	42	100
Forma de ocupação do prédio		
Próprio	40	97,6
Cedido	1	2,4
Escolaridade atendida		
Creche	4	9,5
Pré escola	24	57,1
Ensino Fundamental Anos iniciais	33	78,6
Ensino Fundamental Anos Finais	14	33,3
Educação de Jovens e Adultos	11	26,2
Programa Brasil Alfabetizado	5	11,9
Tempo de existência da escola		
De 0 a 5 anos	3	7,3
De 6 a 10 anos	6	14,6

Tabela 1 – Continuação...

De 11 a 15 anos	5	12,2
De 16 a 20 anos	5	12,2
Acima de 20 anos	22	53,7

Tabela 2 – Tipo funcional (%)

Tipo	0	1	2 a 3	4 a 5	5 a 10	11 a 20	Mais de 20
Diretor	2,4	92,9	4,8				
Coordenador	45,7	37,1	14,3	2,9			
Técnicos/ Administrativos	10,0	50,0	30,0	5,0	2,5	2,5	
Professores			9,8	22,0	24,4	24,4	19,5
Pessoal de apoio	2,4	9,5	11,9	19,0	40,5	16,7	

A seguir serão apresentados os resultados dos itens que compõem cada uma das funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) investigadas na gestão educacional do município de Aquiraz-CE.

Na função planejamento a média foi 84,71 e percebeu-se que houve pouca variação entre os itens (CV = 11,8%). Os itens de maiores médias foram: 1) a escola define as prioridades de gasto (9,38 com CV = 18,5%), 2) a escola dispõe de orçamento anual (9,19 com CV = 19,9%), e 3) A escolas dispõe de objetivos e metas claras, compartilhada pela equipe (8,9 com CV = 15,1%).

Tabela 3 – Resultados da Função Planejamento

Questão	Média	Desvio-padrão	CV
Escore Total Função Planejamento	84,71	9,954	11,8
q10 A escola elabora e aplica seu calendário escolar	8,05	2,845	35,4
q14 A escola elabora e aplica sua proposta pedagógica	8,62	1,431	16,6
q18 A escolas dispõe de objetivos e metas claras, compartilhada pela equipe	8,90	1,340	15,1
q22 A escola dispõe de orçamento anual	9,19	1,824	19,9
q26 A escola define as prioridades de gasto	9,38	1,738	18,5
q30 Estabelece as diretrizes e objetivos estratégicos	8,48	1,966	23,9
q34 Divulga previamente o processo de planejamento estratégico, envolvendo os colaboradores na sua elaboração	8,71	1,453	16,7
q38 Os pais participam das atividades desenvolvidas pela escola, acompanham e sugerem atividades que enriqueçam o conteúdo e sua melhoria como um todo	6,71	2,016	30,0
q42 Os resultados dos instrumentos de avaliação abrem espaço para a escola rever seu planejamento, se reorganizar e se reestruturar	8,71	1,582	18,2
q46 As comunidades escolares participam na elaboração de instrumentos de gestão, bem como em conselhos escolares ou equivalentes	7,95	1,794	22,6

Em relação à Função Organização a média foi 85,71 em que se observa pouca variação entre os itens (CV = 11,2%). As maiores médias foram: 1) A escola assegura o cumprimento dos dias letivos e horas aula estabelecidas (9,29 com CV = 13,3%), e 2) A escola se articula com a família e comunidade (9,00 com CV = 14,1%).

Tabela 4 – Resultados da Função Organização

Questão	Média	Desvio-padrão	CV
Escore Total Função Organização	85,71	9,633	11,2
q11 O calendário escolar e as práticas do dia a dia de toda a equipe escolar ajudam o aluno a despende o máximo de seu tempo na escola em atividade de aprendizagem	8,86	1,260	14,2
q15 A escola assegura o cumprimento dos dias letivos e horas aula estabelecidas	9,29	1,235	13,3
q19 A escola é atrativa e segura: o pessoal técnico e administrativo cria uma atmosfera que seja de ordem, de seriedade e de segurança	8,24	2,034	24,7
q23 A escola se articula com a família e comunidade	9,00	1,269	14,1
q27 Há mecanismos de transferência de recursos diretamente a escola	8,71	2,857	32,8
q31 A escola conta com colegiados	7,62	2,305	30,2
q35 Define, com clareza, o que tem que ser feito e como (sobretudo, quanto ao pedagógico), com quais condições materiais (instalações, equipamentos, outros materiais), com quais pessoas (quem faz o quê, com que qualificação) e com qual método gerencial	8,86	1,475	16,6
q39 Estabelece uma clara proposta de atuação - um projeto que leva em conta as necessidades e as expectativas das partes interessadas -, equaciona a necessidade de recursos materiais e financeiros - leva em conta a capacidade de governo, não só das pessoas	8,19	1,383	16,9
q43 Os colaboradores estão habilitados a desempenharem suas atividades	8,67	1,748	20,2
q47 São disponibilizados os recursos necessários ao pleno desempenho das atividades e alcance dos objetivos	8,29	1,367	16,5

Sobre a Função Direção obteve-se a média de 78,33 ainda mantendo pouca variação entre os itens (CV = 12,6%). As maiores médias dos itens foram: 1) Focaliza suas ações na aprendizagem dos alunos, fortalecendo a escola e prestando contas de sua atuação, num ambiente de responsabilidade pessoal e social (9,57 com CV = 8,7%) e 2) Estimula uma melhor distribuição e aproveitamento do tempo de permanência na escola (9,14 com CV = 12,9%).

Tabela 5 – Resultados da Função Direção

Questão	Média	Desvio-padrão	CV
Escore Total Função Direção	78,33	9,876	12,6
q12 O diretor exerce forte liderança: trabalha em direção aos objetivos definidos para a escola, desenvolve uma visão estratégica, é dedicado, enérgico e assume funções pedagógicas	8,86	1,260	14,2
q16 Providencia apoio técnico pedagógico gerencial à escola, para que essa possa tornar realidade os objetivos perseguidos	7,05	2,036	28,8
q20 Promove o necessário equilíbrio entre os imperativos econômicos, de eficiência e eficácia, e os sociais, de equidade	7,86	1,894	24,1
q24 Focaliza suas ações na aprendizagem dos alunos, fortalecendo a escola e prestando contas de sua atuação, num ambiente de responsabilidade pessoal e social	9,57	,831	8,7
q28 Busca parcerias a títulos de complementação de recursos, a fim de assegurar as condições mínimas necessárias para o pleno cumprimento dos objetivos de suas ações	5,24	3,334	63,6
q32 Oferece condições aos professores, por meio do desenvolvimento de política de valorização dos profissionais da educação	6,52	3,218	49,4
q36 Estimula uma melhor distribuição e aproveitamento do tempo de permanência na escola	9,14	1,181	12,9
q40 Provê as necessidades relacionadas a organização do espaço escolar - condições físicas e de funcionamento	8,52	1,770	20,8
q44 Estimula o desenvolvimento das relações interpessoais e um clima de trabalho satisfatório	8,52	1,534	18,0
q48 Distingue os colaboradores que apresentam melhor desempenho no período	7,05	2,622	37,2

Na Função Controle a média foi 88,48 em que houve a menor variação entre os itens (CV = 9,1%). Foram cinco itens que obtiveram média no escore igual ou maior que 9: 1) A escola zela pelo cumprimento do plano de trabalho (9,33 com CV = 11,3%), 2) Assegura que os recursos da secretaria sejam gerenciados de tal forma que suas metas estratégicas de melhoria sejam atingidas (9,29 com CV = 14,1%), 3) São realizadas reuniões sistemáticas para o acompanhamento dos planos de ação (9,19 com CV = 11,8%), 4) A escola informa pais e responsáveis sobre frequência, rendimento dos alunos e execução da proposta pedagógica (9,05 com CV = 20,3%) e 5) A presença do aluno é estimulada e tomada também como responsabilidade da escola: a equipe adota medidas que combatem a ausência, o abandono e a evasão (9,00% com CV = 12,3%).

Tabela 6 – Resultados da Função Controle

Questão	Média	Desvio-padrão	CV
Escore Total Função Controle	88,48	8,046	9,1
q13 A escola dispõe de padrões de aprendizagem: estão bem definidos e articulados por série ou ciclo e a escola sabe como atingi-los	8,67	1,373	15,8
q17 A escola provê meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento	8,86	1,181	13,3
q21 A presença do aluno é estimulada e tomada também como responsabilidade da escola: a equipe adota medidas que combatem a ausência, o abandono e a evasão	9,00	1,104	12,3
q25 A escola zela pelo cumprimento do plano de trabalho	9,33	1,052	11,3
q29 A escola informa pais e responsáveis sobre frequência, rendimento dos alunos e execução da proposta pedagógica	9,05	1,834	20,3
q33 A escola conta com o mecanismo de autoavaliação, avaliação externa e responsabilização	8,81	1,330	15,1
q37 Assegura que os recursos da secretaria sejam gerenciados de tal forma que suas metas estratégicas de melhoria sejam atingidas	9,29	1,312	14,1
q41 Utiliza adequadamente as informações, de tal forma que permite comparar o previsto com o que está sendo realizado nos planos de ação	8,67	1,373	15,8
q45 São realizadas reuniões sistemáticas para o acompanhamento dos planos de ação	9,19	1,087	11,8
q49 Ha estímulos para a avaliação contínua da própria escola, de seu currículo, de seus profissionais, de suas instalações, de seus processos de gestão e de suas relações com a comunidade	7,62	2,263	29,7

Na análise das médias das Funções, percebe-se que a Função Controle foi a que obteve maior média (88,48) e menor coeficiente de variação (CV = 9,15%), bem como maior consistência interna dos itens quando comparada a das outras funções ($\alpha = 0,808$) para teste T de Hotelling significativa, indicando a ausência do efeito halo.

As outras Funções ficaram na seguinte sequencia de resultados: Organização (85,71), Planejamento (84,71) e Direção (78,33). Observa-se que a consistência interna foi suficiente nessas três funções, bem como também foram significativos os resultados dos testes T de Hotelling.

Tabela 7 – Resultados geral e de consistência interna dos itens das Funções

Escore Total	Média	Desvio-padrão	CV	Alfa de Cronbach	T de Hotelling*
Função Direção	78,33	9,876	12,6	0,767	72,091
Função Planejamento	84,71	9,954	11,8	0,794	48,742
Função Organização	85,71	9,633	11,2	0,679	153,950
Função Controle	88,48	8,046	9,1	0,808	50,502

*Para o teste T de Hotelling todos os resultados foram significativos para $\leq 0,01$

Na comparação dos resultados das Funções da Administração na gestão educacional em escolas localizadas na zona urbana ou rural de atuação, não foram observadas diferenças significativas em nenhuma das Funções.

Tabela 8 – Comparação dos resultados em relação às zonas de atuação

Escore Total	Zona de Atuação	Média	Desvio-padrão	CV
Função Direção	1 Urbana	77,89	10,509	13,49
	2 Rural	78,70	9,546	12,13
Função Planejamento	1 Urbana	85,68	9,667	11,29
	2 Rural	83,91	10,331	12,31
Função Organização	1 Urbana	84,95	8,229	9,69
	2 Rural	86,35	10,798	12,71
Função Controle	1 Urbana	88,63	8,995	10,15
	2 Rural	88,35	7,377	8,33

Não foram identificadas diferenças significativas nestas comparações

Ainda com os resultados das Funções percebe-se que a correlação entre elas demonstra forte relação diretamente proporcional entre as Funções Planejamento e Controle (Coeficiente de Pearson = 0,814) e a Função Organização e Controle (Coeficiente de Pearson = 0,765). Nessas e nas outras relações entre as funções realizadas foram obtidos níveis de significância adequados ($p \leq 0,01$), indicando a forte relação no crescimento da Função Controle e as Funções Organização e Planejamento, ou seja, quanto maior a Função Controle se espera que as Funções Planejamento e Organização sejam maiores também.

Tabela 9 – Correlação entre as Funções

Correlação		Função Direção	Função Planejamento	Função Organização	Função Controle
Função Direção	Correlação	1	,459**	,669**	,506**
	Sig.		,002	,000	,001
Função Planejamento	Correlação		1	,691**	,814**
	Sig.			,000	,000
Função Organização	Correlação			1	,765**
	Sig.				,000
Função Controle	Correlação				1
	Sig.				

**Correlação significativa para $p < 0,01$

Discussão dos resultados

A função controle obteve a maior média e menor variação (média: 88,48; CV= 9,15% e consistência interna $\alpha = 0,81$), seguido da função organização (média: 85,71; CV= 11,2% e consistência interna $\alpha = 0,679$) e das funções planejamento (média: 84,71; CV= 11,8% e consistência interna $\alpha = 0,794$) e direção (média: 78,33; CV= 12,6% e consistência interna $\alpha = 0,767$). Não houve diferenças significativas das funções em relação à zona de atuação das escolas.

Observando as correlações, tem-se que as funções Controle e Planejamento estão fortemente relacionadas, assim como também estão fortemente relacionadas as funções Controle e Organização, ou seja, além da função Controle ser a de maior média, ela está fortemente relacionada às funções Planejamento e Organização, diferente da função Direção que aparece fortemente relacionada apenas à função Organização.

O processo administrativo está localizado em qualquer nível ou área de atividade da escola. Sendo assim, o diretor, o coordenador e o supervisor desempenham as atividades de previsão, organização, comando, coordenação e controle como atividades administrativas essenciais com o propósito de alcançar os objetivos propostos pela escola (FAYOL, 1994).

Observa-se que a concepção de administração empresarial tem sido apresentada como parâmetro para a gestão educacional e que a sua propagação ocorreu por meio de corrente de estudo sobre concepções e escolas teóricas, as quais observaram os problemas da escola numa perspectiva da racionalidade científica, com uma visão tecnicista e de neutralidade política na sua prática pedagógica.

No entanto, esta foi sufocada por outra concepção de gestão educacional, surgida não dos objetivos de um mundo comercial e competitivo, mas reflexo da natureza, das funções, dos objetivos e dos valores embutidos nas organizações educativas, alicerçados em uma esfera de formação humana e, também, sociocultural, respeitando, portanto, os valores, concepções, especificidades e singularidades que diferenciam este ambiente da mera administração capitalista.

Dessa forma, possibilita-se a edificação de práticas de gestão educacional, direcionadas à transformação social e de participação cidadã. Em suma, pode-se afirmar que a gestão educacional é analisada por alguns autores como um intermediário entre os recursos humanos, materiais, financeiros e pedagógicos, existentes nesta instituição, e na busca dos seus reais objetivos, não mais na percepção de um simples ensino, mas em algo maior, o desenvolvimento perceptível do indivíduo-coletivo para a cidadania.

Concorda-se aqui com PARO (2000), quando este afirma ser admissível, apesar dos condicionantes históricos, sociais, políticos e econômicos, desenvolver uma administração escolar direcionada para a transformação social, por meio da participação, contrapondo-se ao enfoque conservador da administração pautada na racionalidade capitalista.

Os enfoques de caráter sociopolítico e de apreensão com o pedagógico dão sustentabilidade ao conceito de gestão educacional, distinguindo-se da abordagem com viés tecnicista e de neutralidade que historicamente esteve associado ao conceito de administração educacional.

Sintoniza-se aqui com Amaral Sobrinho (1998), quando este afirma que o revigoramento das instituições de ensino se diferencia como uma diretriz, apontando um novo padrão de relação dentro do sistema educacional, entre a Secretaria de Educação e a instituição de ensino.

A instituição de ensino necessita assumir a responsabilidade pelo sucesso do aluno, pela eficiência e eficácia do serviço prestado, percebendo o aluno como foco de sua ação. Sendo assim, a Secretaria de Educação deve ter como ponto central a instituição de ensino. Então, ela precisa planejar, organizar, dirigir e controlar o desempenho das escolas e estas, por sua vez, planejar, organizar, dirigir e controlar, as atividades da escola, o desempenho dos seus alunos e tomar as providências para que essas possam usar de maneira adequada seus recursos e atingir seus objetivos. (PORTELA; ATTA, 2001; FONSECA, 2010).

Considerações

Os resultados obtidos na pesquisa permitem elaborar um conjunto de evidências sobre o uso das funções de administração educacional, consubstanciadas no modelo do Planejamento Estratégico da Secretaria (PES) e sua efetiva contribuição para a gestão educacional.

O estudo apresentou os resultados dos itens que compõem cada uma das funções da administração (planejamento, organização, direção e controle) investigadas na gestão educacional do município de Aquiraz-CE. A sequência das funções em relação às maiores médias foi: Controle, Organização, Planejamento e Direção.

Em relação à consistência interna dos itens das funções, observou-se que foi suficiente nas quatro funções. Observou-se que a Função Controle teve a maior média, menor coeficiente de variação e maior consistência quando comparada com as outras funções. Na correlação entre as funções, obteve-se intensidade forte entre as funções Controle – Planejamento e Controle – Organização. Essa forte relação mostra que quanto maior a Função Controle se espera que as funções Planejamento e Organização acompanhem esse crescimento.

O estudo aponta para a necessidade de investigação dos fatores latentes dos itens elencados, pois dentro das Funções podem ser identificadas sub-funções relacionadas a cada uma delas.

Acredita-se que os resultados do estudo podem contribuir com Administração, Direção e Planejamento, pois foram as funções que apresentaram menores resultados.

Referências

- AMARAL SOBRINHO, J. **Gestão escolar**: colocando os pingos nos “is”. Brasília: FUNDESCOLA/MEC, 1998.
- AQUIRAZ, Prefeitura Municipal de. **Conheça Aquiraz**: histórico. 2001. Disponível em: <http://www.aquiraz.ce.gov.br/historico.asp>. Acesso em: 22 Maio 2012.
- AQUIRAZ, Prefeitura Municipal de. Secretaria de Educação. **Estatística da Educação em Aquiraz – Ano base 2011**.
- ARROYO, M. G. Administração da educação, poder e participação. **Educação e Sociedade**. Campinas, ano I, nº 2, p. 36-46, jan.1979.
- BACHELARD, G. **O racionalismo aplicado**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- BRASIL, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Contagem da população 2007**. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/contagem2007/contagem_final/tabela1_1_10.pdf. Acesso em: 22 Maio 2012.
- CEARÁ, Governo do Estado do – Secretaria de Educação Básica – Coordenação de Avaliação e Acompanhamento da Educação – **Célula de Gestão de Dados**: Estatística da educação no Ceará – Ano base 2010.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4ª Ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DE BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação e controle. 10ª Ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- FÉLIX, M. F. C. **Administração escolar**: um problema educativo ou empresarial? São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1984.
- FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- FONSECA, M. M. V. A. T. **Módulo gestão e pesquisa educacional**: fundamentos da administração e gestão de sistemas educacionais. Curso de Pedagogia. Goiânia: Universidade Anhanguera, 2010.
- GRACINDO, R. V.; KENSKI, V. M. Gestão de sistemas educacionais: a produção de pesquisas no Brasil. In: WITTMANN, L. C.; GRACINDO, R. V. (Orgs.). **O estado da arte em política e gestão da educação no Brasil – 1991 a 1997**. Brasília: ANPAE; Campinas: Autores Associados, 2001.
- LIMA, L. C. **Construindo modelos de gestão escolar**. Lisboa: Editora Instituto de Inovação Educacional, 1996.
- LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e administração escolar**: curso básico. 8ª Ed. Brasília: INEP/MEC, 2007.
- LÜCK, H. A evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática. **Revista Gestão em Rede**. Brasília, nº 3, p. 13-18, nov.1997.
- LÜCK, H. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. (Série Cadernos de Gestão, v. I). São Paulo: Vozes, 2007.
- MENDONÇA, E. F. **A regra e o jogo**: democracia e patrimonialismo na educação brasileira. Campinas: Ed. La-Plane/FE/Unicamp, 2000.
- PARO, V. **Administração escolar**: introdução crítica. 9ª Ed. São Paulo: Cortez, 2000.

PORTELA, A. L.; ATTA, D. M. A. Indicadores de qualidade da escola: base para a construção de critérios orientadores da gestão da educação. In: RODRIGUES, M. M.; GIÁGIO, M. (Org.). **Guia de consulta para o programa de apoio aos secretários municipais de educação - PRASEM III**. Brasília: FUNDESCOLA/MEC, 2001. p. 161-181.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da Administração Escolar**. São Paulo: Saraiva, 1986.

SANDER, B. **Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. São Paulo: Autores Associados, 1995.

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.