

De uma escola eficaz a uma escola de qualidade

Ana Maria Maranhão Porto da Silveira

Resumen

Hoy día se ve el escenario de una incesante búsqueda por la calidad total en todo tipo de organización, sea de productos, sea de servicios, como factor de supervivencia y competitividad. A lo largo de la historia, el hombre ha buscado lo que más se adecua a sus necesidades, sean de orden material, intelectual, espiritual o social. El presente artículo nos lleva a reflexionar sobre cómo alcanzar la calidad total en la educación, partiendo de la transformación de la participación y acción en la gestión, sugiriendo de esa manera un cambio de paradigmas de parte de los gestores e integrantes de la institución.

Palabras clave: Calidad total, educación, gestión, participación, transformación.

Resumo

Vive-se hoje o cenário de busca incessante da Qualidade Total em todos os tipos de organização, seja de produtos, seja na de serviços, como fator de sobrevivência e competitividade. Ao longo da história, o homem procurou o que mais se adequasse a suas necessidades, fossem de ordem material, intelectual, espiritual ou social. O presente artigo nos faz refletir sobre como alcançar a Qualidade Total na Educação, partindo da transformação da participação e ação na gestão, exigindo dessa forma a mudança de paradigmas nos gestores e nos integrantes da Instituição.

Palavras Chave: Qualidade total, educação, gestão, participação, transformação.

1. Introdução

A mudança de paradigma de administração para gestão, vem ocorrendo no contexto das organizações e dos sistemas de ensino, voltados à melhoria do ensino e sua evolução. As questões educacionais relacionadas à condução e orientação que delinea as

perspectivas para a orientação do trabalho de gestão competente, à luz de um paradigma dinâmico, mobilizador do talento humano e responsável pela transformação das instituições educacionais.

Assim o estudo insere-se no campo democrático, tomando como marco teórico a abordagem participativa de Pedro Demo para fundamentar as questões e propostas democráticas, o planejamento estratégico baseado em Arsoff, bem como Alvarez e Apocada no que diz respeito à qualidade total na educação.

Ressaltamos que todos os autores mencionados têm em comum a transformação do administrador em gestor, seu aprimoramento como ser humano tornando-se agente transformador no meio em que atua.

Os valores de convívio são questionados a partir da visão operacionalizada das organizações, o planejamento participativo, o planejamento estratégico, a problematização da natureza das organizações educativas, a especificidade das práticas de *gestão de contato* e das relações estratégicas entre os atores educativos.

Com isto pretendemos comprovar o potencial inovador que a gestão democrática pode trazer às organizações educativas, contagiando a gestão das nossas Instituições e do sistema educativo através da participação de todas as pessoas envolvidas no processo ensino aprendizagem.

Percebemos que a avaliação participativa na gestão democrática encaminha-se para a qualidade total na educação que se insere a partir da necessidade de vislumbrar um novo horizonte educacional onde é preciso reconhecer que a mudança significativa só acontecerá na nossa sociedade se passar pelos caminhos da educação. Se pretendermos fazer valer a qualidade educacional, a instituição educativa deverá ser um espaço aberto, atuante, capaz de se posicionar como um agente transformador da sociedade. A qualidade educacional é resultado de diversas variáveis que em maior ou menor dimensão incidem no processo ensino aprendizagem.

2. De uma escola eficaz para uma de qualidade

Vivemos um período de plena transformação. Essas mudanças atingem a todos e em diversos lugares, alterando hábitos e costumes como nunca se viu. Esse processo é incentivado pela globalização. O homem, mesmo sendo responsável direto por essas mudanças, atento a tudo que se passa, fica atônito diante da rapidez com que elas ocorrem, tentando entender e adaptar-se ao mundo novo, em busca da qualidade pessoal e profissional.

A qualidade pessoal e profissional poderia ser interpretada como a qualidade total que se poderia atingir, partindo da análise de que *"Qualidade é a propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas que as distingue das outras e lhes determina a natureza"* Buarque (2001, p.145), e *"Total... que abrange um todo; completo; geral..."* (p. 165).

A partir da análise dessas palavras, podemos dizer que a qualidade total é o atributo que distingue a condição das coisas ou das pessoas, determinando-lhes a natureza, em sua totalidade.

3. A Qualidade Total e a Motivação

O mundo inteiro busca a qualidade no que produz e na prestação de serviço. A qualidade total só é conseguida através da eficiência, eficácia, afetividade e equilíbrio que precisam estar inter relacionadas. Segundo Demo (2001), *"Um dos principais aspectos para se atingir a Qualidade Total está na motivação. Na qualidade não vale o maior, mas o melhor; não o extenso, mas o intenso; não o violento, mas o envolvente; não a pressão, mas a impregna"* (p. 79).

A complexidade existente na motivação, encontrada na realização do viver com maior intensidade no momento presente, a satisfação das necessidades e desejos naturais, a adequação ao meio em que se vivem às condições orgânicas, a educação e os fatores psíquicos determinam a quantidade e a qualidade em que o ser humano empreende qualquer tipo de tarefa.

A motivação determina o fazer, tornando-se o elemento chave para os resultados de várias propostas de vida, e, em particular, a

obtenção da qualidade nos programas de excelência que muitas organizações objetivam introduzir, e, ainda mais difícil, conseguir a sua manutenção.

As técnicas de um programa de qualidade são claras, e, teoricamente, são estimulantes, prometendo melhorias de várias ordens. Na prática, funcionam a partir do comprometimento das pessoas, ou seja, da motivação que deve permear o programa. Comprometer-se com a qualidade nos processos depende do grau de motivação intrínseca.

O que leva o ser humano a se motivar, voltando o seu foco para a busca da qualidade? De que maneira o comprometimento ocorre nas pessoas? A liberdade, autonomia, autodeterminação estão no sentido do sentido da vida. Seu sentido na linha da qualidade é participar (Demo, 2001, p. 68).

Cada vez mais, percebemos o surgimento de uma nova necessidade na vida organizacional: levar-se em conta os aspectos sutis do capital humano. O lado sutil dos colaboradores. A sua singularidade, sem perder de vista o comunitário. As suas emoções, aliadas à inteligência racional. A sua forma de aprender, em parceria com os demais de convivência. A integração que gera sinergia e motivação.

Os novos tempos demandam mudanças na gestão das pessoas. Novos conceitos como a visão holística, devem fazer parte da cultura organizacional, e não só como um instrumento a serviço de necessidades específicas. Faz-se necessário criar seu projeto próprio de autopromoção (Demo, 1985, p.103).

4. A Liderança Educacional

O ser humano precisa encontrar o seu verdadeiro espaço na dimensão profissional. Ele deve sentir a sensação de pertencimento no todo, e não uma peça que compõe a máquina. Para tanto, a liderança deve se preparar para servir, e não ser servida. Os líderes e não somente chefes, localizados estrategicamente, são fundamentais neste processo. Eles atuam como facilitadores que percebem as individualidades de seus seguidores, canalizando-as em

prol da equipe, que por sua vez, dirige a sua energia partilhada para o todo da organização.

Nessa perspectiva, as pessoas percebem-se ouvidas e compreendidas, alargando o canal de comunicação, fator resultante do respeito e da motivação que se instalam naturalmente neste tipo de relação humana. A forma de aprender e assimilar as mudanças, incluindo-se os programas de qualidade, torna-se parte da cultura da organização, a qual sofre as transformações necessárias, com menor dificuldade, além de possibilitar maior êxito. Estimula-se o desenvolvimento motivacional, contando com a força intrínseca e extrínseca. Percebe-se o corpo e a alma das pessoas. A sua totalidade é bem vinda na vida profissional.

De um modo geral, o homem expressa o que é por dentro, na essência. Podemos até disfarçar em alguns casos. Todavia, acabamos por demonstrar o que se sente e se pensa. Há influência da vida interior e a sua representação externa. E, também, se *alimenta* do mundo externo, o qual também exerce ascendência no mundo interno.

5. A Prestação de Serviço Educacional

Com o decorrer do tempo, esta exigência de qualidade chega a instituição educacional, com o foco na prestação de serviço e não no produto como acontece em outras organizações.

Atualmente os debates incidem sobre a qualidade desta prestação de serviço, ocupando em primeiro plano, segundo Apodaca (2001), "*... la mejora de calidad de nuestras instituciones y la eficiencia de su funcionamiento*" (p.78).

Nessas condições, a melhoria na qualidade educativa se transforma num objetivo fundamental da Instituição. A revalorização do conhecimento alcança todos os segmentos da instituição educativa, inclusive às famílias, originando-se um aumento de suas expectativas com respeito ao funcionamento das instituições educativas. Segundo Drucker (1993), "*A educação da sociedade pós capitalista tem que penetrar na sociedade inteira e que os centros educativos devem converter-se em instituições de ensino aprendizagem, trabalhando em colaboração com patronos e organizações patronais*" (p. 27).

Na sociedade do conhecimento, as pessoas precisam *aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a conviver* (Delors, 2001, p. 59). Segundo Juste (2001, p. 84), *“O conhecimento está incorporado na pessoa que o transporta, cria, aumenta ou melhora, aplica, ensina e transmite, e o utiliza correta ou incorretamente”*.

6. O novo Paradigma de Qualidade Educacional

A mudança de paradigma na concepção educacional no sentido e razão de ser, constitui meta fundamental na Instituição Educativa. Para Apodaca (1995), *“A solução para atingir o que se almeja é através dos processos de Avaliação Institucional, Planejamento Estratégico e Qualidade Educacional”* (p. 76).

Neste sentido, parece claro que todas essas propostas apontem para uma maior participação e, sobretudo, compromisso de todos os elementos da Instituição nos processos de planejamento e avaliação para atingir os planos de qualidade.

Tanto na qualidade quanto no planejamento estratégico, a existência expressa a missão organizacional em um elemento central. A missão é entendida como formulação da razão de ser da Instituição, deve ser complementada com a visão das metas e objetivos. Estas metas e objetivos permitirão a organização alcançar a situação formulada na citada visão.

La planificación estratégica plantea una nueva forma de diagnosticar la realidad, la explicación situacional. Esta surge de la necesidad de pensar la realidad no sólo a partir de nuestra auto-referencia, sino además desde la visión de los otros. La referencia del otro, su explicación, producto de sus necesidades, condicionantes y aspiraciones, también forma parte de la realidad que tiene que ser explicada y comprendida en la explicación propia. En la explicación situacional de la realidad, el juicio estratégico propio de la interacción entre actores, también, encontrará una justificación, un fundamento, una explicación, en el diagnóstico (Flores, 1993, p. 89).

O planejamento estratégico consiste em ganhar a máxima eficiência na organização para garantir sua sobrevivência e crescimento futuro. Em qualidade educacional, o propósito principal é satisfazer as

necessidades e expectativas do aluno. Na avaliação institucional, que é uma ferramenta na pesquisa da qualidade educacional, o propósito final é melhorar o processo para alcançar a qualidade. Esta análise deve dar lugar a um plano de melhoria da ação.

El centro educativo autónomo debe establecer sus propios planteamientos de acuerdo al contexto, a su historia institucional y a su cultura organizativa. Su identidad queda así ligada a su capacidad para analizar la realidad y para dar respuesta a demandas e inquietudes existentes. En estas circunstancias nos parece insoslayable no hablar y practicar la evaluación institucional. Además, su utilización no sólo es la consecuencia de aplicar un sentido racional al quehacer educativo: es también el resultado de respetar algo intrínseco a la propia actividad no tiene sentido adoptar una dirección sin saber a dónde nos conduce y si hemos alcanzado lo que pretendíamos (Gairín, 1993, p. 45).

A satisfação do aluno que se efetiva no êxito do processo ensino aprendizagem resulta na chave para garantir a sobrevivência e crescimento da organização e é um dos critérios de qualidade mais importantes da avaliação institucional.

Na qualidade educacional, a formulação dos planos está mais ligada ao presente imediato, ou seja, planejar, fazer, verificar e atuar, enquanto, no planejamento estratégico, os planos são elaborados, antecipando o futuro. A qualidade educacional integra o planejamento estratégico e a avaliação institucional.

Na base da Qualidade Educacional existe um novo significado da palavra qualidade que pode entender-se com os seguintes conteúdos: satisfação dos alunos, preservação, atenção, prestação de serviço, flexibilidade, eficiência, processo, inversão da imagem fora da instituição e os recursos humanos (Galgano, 1995, p. 16).

A qualidade nos centros educativos tem como pressuposto que *a liderança educativa é um indicador constante em todas as Instituições* (Fernandes, 1997, p. 64). A liderança situacional pode emergir de qualquer pessoa no centro do trabalho, que se deriva do contexto e das idéias dos próprios indivíduos que se influenciam mutuamente. Assim, o diretor de uma instituição pode em outras ocasiões liderar uma situação e em outros momentos ser liderado

por um indivíduo que funcione perfeitamente no nível informal da Instituição.

O grande sentido da liderança é que seja transformacional onde o líder tenha a capacidade de transformar o professorado em colaboradores nos projetos de melhoria institucional. Segundo Apodaca (2001), *"El liderazgo transformacional es la capacidad de estos líderes para implicar al profesorado que consideran sus colaboradores en proyectos de mejora"* (p.85).

Dessa forma, as pessoas vão descobrindo o que mais gostam de fazer e o que fazem com mais êxito; sendo assim, vão amadurecendo profissionalmente, desenvolvendo suas habilidades ao mesmo tempo em que conseguem detectar os aspectos que precisam ser trabalhados para que sejam superados.

A liderança de qualidade e seus colaboradores podem concretizar-se no âmbito escolar onde desenvolverão a sua atividade educativa, o conhecimento da história, pessoas, culturas e sistemas da instituição escolar. A equipe de liderança pode adquirir uma visão ampla do futuro, dedicando-se a processar grande parte de informação, visando a novas possibilidades e, comunicando-se com seus colaboradores, intuir pistas e novas linhas de trabalho.

El equipo líder posee alto nivel de energía que funciona como fuente de automotivación y autosuperación permitiéndole sacar a la luz y potenciar, en beneficio de la institución escolar, el conocimiento y experiencia que posee cada uno de sus miembros (Fernandez, 2002, p. 34).

O novo paradigma enfatiza o processo de aprendizagem e em particular o papel ativo do aluno para administrar a sua própria aprendizagem, através da colaboração e cooperação com seus companheiros, desenvolvendo o trabalho em equipe.

O professor de qualidade muda de papel, convertendo-se em facilitador, onde cria um ambiente de aprendizagem em sala e fora da aula, através de atividades extracurriculares.

O grande desafio nessa mudança de paradigma está na maximização da qualidade, que proporciona uma metodologia para melhoria contínua, utiliza ferramentas estatísticas para descobrir a causa do

desempenho inadequado e exige qualidade em todas as fases do processo educacional.

A qualidade na educação significa uma abordagem nova do processo de aprendizagem, o qual é a soma de todas as experiências educativas. Estas mudanças na cultura organizacional educativa fazem com que as pessoas se sintam responsáveis pelo seu trabalho e pela Instituição, melhorem a relação intra e inter pessoal, estejam motivadas, tomem decisões baseadas em fatos, possuam espírito de equipe e cooperação e convivam com a transparência organizacional. O professor é o facilitador do processo ensino aprendizagem, onde o aluno é orientado para buscar, trabalhar e analisar as informações, participando ativamente de todo o processo.

O desenvolvimento, o verdadeiro conhecimento e a sabedoria ocorrem quando a instituição educativa se reconhece como parte de um sistema interdependente, onde há a interação entre ela, as outras instituições e a sociedade. Requisitos essenciais no processo ensino aprendizagem.

7. Conclusão

A gestão educacional apresenta potencialidades técnicas que podem ser recomendadas no sentido de melhorar a *performance* das instituições educativas. Como tecnologia, ela pode fazer esquecer o caráter eminentemente político e simbólico da construção de um projeto estratégico ou da tomada de decisão estratégica e é por isso que elas ameaçam a cultura e as posições de poder vigentes na organização.

Assim, o modelo de gestão proposto não pode ser analisado independentemente das estratégias e racionalidades plurais que os atores escolares (pessoas ou grupos) mobilizam, negociando comportamentos (antes mesmo da decisão estratégica ocorrer) e resistindo freqüentemente a imposições com as quais não se identificam.

Não pode ser visto, ainda, independentemente da estrutura ambigua das organizações escolares, o que pode levantar algumas escolhas à concepção de uma gestão educacional essencialmente integradora e

sistêmica. Não pode ser interpretada independentemente de uma perspectiva mais política da realidade organizacional, que questiona a pretensa homogeneidade cultural (ao nível dos valores e da missão) da organização.

Não pode omitir a indução institucional e o poder regulador do Estado sobre as instituições educacionais e os modelos de gestão intentados nas periferias do seu sistema educativo. Não pode ser estudado de modo separado das novas fórmulas de um certo "triumfalismo gerencial" que visa maior flexibilidade e participação técnica em nome da *qualidade total* e da ditadura do cliente, mas em que os direitos dos indivíduos como cidadãos cedem aos direitos dos indivíduos enquanto consumidores e em que se instaura, freqüentemente, um novo ritual de um novo controle e de uma nova hierarquia.

Se faz necessário compreender o desejo de mudança nas instituições educacionais, constatado através da ação participativa que o gestor estratégico utiliza, no momento em que utiliza a avaliação institucional e o diagnóstico estratégico como norte às intervenções na práxis da comunidade educativa.

A partir dessas ações concretas, os envolvidos no processo educativo perceberemos a necessidade de transformar a forma como se processa a prática pedagógica a fim de garantir a qualidade total na educação. Os tipos de organizações que tem mais possibilidades de prosperar são aquelas que envolvem todos os seus membros no processo e que são caracterizadas pela flexibilidade, adaptabilidade, criatividade, aproveitamento das oportunidades, colaboração, aperfeiçoamento contínuo, uma orientação positiva na resolução de problemas e o compromisso para maximizar sua capacidade de aprender sobre o seu ambiente e sobre elas mesmas.

Identificamos os elementos que permitem o aperfeiçoamento para atingir gradativamente a excelência da gestão, quando se objetiva a construção da gestão educacional onde só se torna possível perpassando pelo planejamento participativo, onde haja a construção coletiva da proposta pedagógica educativa, busque o planejamento estratégico para traçar os objetivos, metas e ações para serem alcançados a curto, médio e longo prazo abrindo os

caminhos à qualidade total em educação, com a consciência do inacabado, bom senso, com a convicção de que mudar é possível, com a tomada consciente de decisões, sabendo escutar e dialogar, reconhecendo que a educação é ideológica, defendendo os direitos humanos na busca do agir participativo e respeitoso à autonomia da comunidade educativa.

8. Referencias

- Aguerrondo, I. (1996). *La escuela como organización inteligente*. Argentina: Troquel
- Ausubel, D. (2000). *Aprendizagem Significativa*. Brasil: Editora Vozes.
- Alvares Fernandes (2002). *Avaliar para progredir*. Lisboa: Educa.
- Ansoff, I. (1965). *Planejamento Estratégico*. São Paulo: MacGraw-Hill.
- _____ (1997). *Estratégia Empresarial*. São Paulo: MacGraw-Hill.
- Angulo, F. (1995). *Calidad Educativa. Calidad Docente y Gestión*. Buenos Aires: Editorial Kapelusz..
- Antonio, S. (1998). *Claves para la organización de Centros Escolares*. Ice - Horsori. España: Universidad de Barcelona.
- Apocada, P. (1995). *Calidad en la Universidad: Orientación y Evaluación*. Espanha: Editora Clemente Lobato.
- _____ (2001). *Calidad en Evaluación*. Espanha: Editora Clemente Lobato.
- Arguim, J. (1998). *Planejar e executar estrategicamente*. São Paulo: Editora Independente.
- Barroso, J. (1992). *Fazer da escola um projeto*. In: R. Canário (Org.). *Inovação e projeto Educativo de Escola*. Lisboa: Educa.
- Benincá, L. (1995). *Gestão Participante*. Lisboa: Educa.
- Bordenave, A. (1994). *Projeto Educacional*. Lisboa: Educa.
- Cardoso, L. (1992). *Gestão Estratégica. Enfrentar a Mudança*. s/l: IAPMEI.
- Certo, S. C.; Peter, J. P. (1990). *Strategic Management. A Focus on Process*. Singapore: MacGraw-Hill.

- Cruz, E.; Cardoso, P. (1988). *Planejamento Estratégico. Um Guia para a PME*. Lisboa: Texto Editora.
- Cury, A. (1998). *Avaliar na medida certa*. São Paulo: Editora Cortez.
- Delores, J. et al. (2001). *Um tesouro a descobrir*. São Paulo: Editora Artmed.
- Demo, P. (1999). *Avaliação Qualitativa*. São Paulo: Autores Associados.
- _____ (1996). *Planejamento Participativo*. São Paulo: Autores Associados,
- _____ (2001). *Gestão Qualitativa*. São Paulo: Autores Associados.
- _____ (1985). *Avaliando a Administração Educacional*. São Paulo: Autores Associados.
- Dominguez, F. G. (2000). *La Evaluación Institucional*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Fundec.
- Flores, V. (1993). *Curso de Capacitación y actualización para Planificadores de la Educación*. Caracas: Publicaciones Citerplan.
- Freire, P. (2001). *Pedagogia da Autonomia. Saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra.
- Gairin, J. (1996). *La autoevaluación institucional como vía para mejorar los centros educativos*. Argentina: Editorial Troquel.
- _____ (1993). *Los centros educativos*. Argentina: Editorial Troquel.
- Galgano, R. (1995). *Análise das Instituições Educacionais*. Lisboa: Texto Editora.
- Hoffman, J. (1996). *Avaliação*. Brasil: Editora Vozes.
- Holanda, A. B. (2001). *Dicionário da Língua Portuguesa*. São Paulo: Editora Nova Fronteira.
- Gomes, D. (2003). *Planejamento e Ação*. São Paulo: ArtMed.
- Gutierrez, J. (1993). *Planejar a organização*. São Paulo: Vozes.
- Klink, A. (1993). *Planejamento organizacional*. Curitiba: Palestra proferida na PUC/PR.
- Libâneo, J. C. (2001). *Adeus Professor, Adeus Professora. Novas exigências educacionais e profissão docente*. São Paulo: Cortez.

- Lima, L. (1992). *A Escola Como Organização e a Participação na Organização Escolar*. Um Estudo à Escola Secundária em Portugal (1974-1988). Braga: I.E.P.
- López, F. (1997). *La Gestión de la Calidad en Educación*. España, Madrid: La Muralla.
- Luck, W. (1998). *Organização e Método*. São Paulo: ArtMed.
- Mayo, I. (2000). *Los desafíos y la apuesta por la Calidad en Las Organizaciones Escolares: hacia nuevos modelos*. Buenos Aires. Argentina: Editorial Fundec.
- Maranhão, A. M. (2005). *Gestão Estratégica Educacional: Uma solução possível?*. Faculdade Santa Fé São Luís / MA em 23/08/2005-ISBN 85-99429-01-9
- March, J.; Olsen, J. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Mintzberg, M. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice-Hall.
- Padilha, R.P. (2001). *Planejamento dialógico: como construir o projeto político pedagógico da escola*. São Paulo: Cortez.
- Paro, V. H. (2001). *Escritos sobre Educação*. São Paulo: Editora Xamã.
- Peters, T. y Waterman, R. (1987). *In Search of Excellence. Na Senda da Excelência*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Porter, M. (1993). *Vantagem Competitiva*. S. Paulo: Atlas.
- _____ (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review, pp. 60-80.
- Rivieére, H. (1991). *Organização e Planejamento*. São Paulo: Cortez.
- Rowe, A. J., Mason, R. O.; Dilckel, K. E. (1986). *Strategic Management. A Methodological Approach*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company,
- Rowe, A. J., Mason (1995). *Strategic Methodological*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Santos Guerra, M. A. (1994). *Entre bastidores. El lado oculto de la organización escolar*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- _____ (1997). *La Luz del Prisma. Para comprender las Organizaciones Educativas*. Málaga: Ediciones Aljibe.

- Stewart, J. y Ranson, S. (1994). *Management in the public domain*. D. McKeivitt & A. Lawton (Eds.), Public Sector Management. Theory, Critique & Practice. London: Sage, pp. 54-70.
- Strategor, J. (1993). *Política Global da Empresa*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Teixeira, E. (2002). *As três metodologias. Acadêmica, da Ciência e da Pesquisa*. 4. ed. rev. amp., Belém: Unama.
- Texter, G; Lozier, M. (1995). *Planejar em ação conjunta*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Treckel, H. B. (1967). *Perspectivas de administração*. Rio de Janeiro: Editora Agir.
- Valerien, J. (1993). *Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento*. 2 ed. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco - Mec.
- Vinzant, J. C. y Vinzant, D. H. (1996). *Strategic management and total quality management: challenges and choices*. Public Administration Quarterly. Summer, vol. 20, n.o 2, pp. 201-219.

Sobre la autora

Es pedagoga, especialista em educação infantil y enseñanza fundamental, Máster en Ciencias de la Educación y actualmente cursando el Doctorado em Ciencias de la Educación em la Universidad Autónoma de Asunción. Ha escrito y publicado em vários médios. Es profesora de grado em Pedagogia y Letras y de postgrado em gestión y supervisión educativa.

E-mail: anamaranhao@apartlink.com.br

anaespecial@ig.com.br

Fone: (81) 99.13.04.93 (81) 32.27.49.33

Rua Ourem, 61 ap.403 Bloco 05. San Marti

CEP - 50761-340

Recife / Pernambuco / Brasil