
Gestão da educação presencial e a distância

Katia Siqueira de Freitas¹

Resumo: O texto discute a formação inicial e continuada de profissionais de educação para a gestão neste campo do conhecimento. Apresenta a problemática de cursos presenciais e a distância relacionados à formação continuada em serviços desses profissionais.

Palavras-chave: Formação em serviço; Gestão da Educação; Programas a distância.

APRESENTAÇÃO

As pesquisas desenvolvidas nos últimos anos, indicam uma correlação entre a qualidade do processo educacional e o desempenho dos gestores educacionais. Assim, as políticas educacionais, nacionais e internacionais, passaram a enfatizar a figura do gestor da escola básica, dos sistemas e redes de ensino, de universidades e instituições de ensino superior, como um elemento chave para a melhoria da qualidade da educação em todo mundo.

No Brasil, especialmente, a partir de 1996 com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB nº 9394/96, cujo artigo 64 estabelece a formação dos profissionais de educação para a ad-

ministração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional" tanto em cursos de graduação quanto de pós-graduação, o muitos programas e cursos, presenciais e a distância passaram a ser oferecidos.

Os programas e cursos nessa linha, na sua grande maioria, são implementados na condição de extensão universitária, algumas vezes provocados pelas Secretarias de Educação dos estados ou dos municípios, outras vezes espontaneamente conduzidos pelas universidades e instituições de ensino superior ou empresas de consultoria. Em menor frequência, porém cada vez em maior número, eles são disponibilizados como pós-graduação lato sensu, ou seja, especialização, e, em menor escala ainda, como cursos de pós-graduação stricto sensu. O Ministério de Educação também têm contribuído com iniciativas voltadas para a qualificação, em larga escala, dos gestores municipais de educação e gestores escolares.

Este texto pretende realizar uma discussão sobre possibilidades de formação ini-

cial e continuada de profissionais de educação para a gestão. Apresenta alguns questionamentos sobre a formação continuada e em serviço de gestores municipais de educação e de gestores de unidades escolares no Brasil.

INTRODUÇÃO

A consolidação da democracia e da política neo-liberal provocaram inúmeras mudanças no trabalho e na vida das pessoas. Além do mais, à proporção que a sociedade se institucionaliza, organiza seu sistema de ensino e as instituições educacionais, mais aumenta a necessidade de estudos, pesquisas e experiências sobre a melhor forma de geri-las.

Este tema tornou-se crucial na sociedade do conhecimento e das comunicações via eletro - eletrônica. Nessa sociedade, a administração tradicional que fragmentava o trabalho, sobretudo o físico, em cargos e os alocava em departamentos não encontra mais guarida. As ações administrativas rotineiras e fechadas em um mesmo ambiente de trabalho deram lugar à comunicação interativa (presencial ou não), ao diálogo entre pessoas e rede de pessoas, entre pessoas e dados, entre pessoas e meio ambiente, entre pessoas e comunidade real ou virtual, entre pessoas de uma ou de muitas organizações e a sociedade. Com simples clicar é possível o diálogo com pessoas ou pesquisar obras em qualquer parte do mundo. Nessa nova configuração, transformaram-se o trabalho, o

lazer, a economia, as técnicas de pesquisa, as responsabilidades e o papel dos gestores que muda com frequência e de modo imprevisível. Assim, as lideranças constituídas também se alternam a depender dos interesses e da conclusão de cada projeto e dos objetivos almejadas. O treinamento multifuncional passou a fazer parte desse mundo do trabalho como uma alternativa para enfrentar os desafios das mudanças desejadas, previsíveis ou não (BRIDGES, 2001). Nesse mesmo contexto, se inserem os sistemas escolares, tanto os mais tradicionais quanto os mais avançados, assim como todos os seus elementos facilitadores ou complicadores.

As teorias gestoras tomaram novas configurações para atender à sociedade da comunicação e do conhecimento que agora, além do trabalho gestor presencial, convive com o trabalho gestor em rede e a distância. Algumas competências gerenciais ficaram obsoletas e foram substituídas por outras necessárias. Neste cenário a linguagem também muda porque mudam os referencias, as políticas, as posturas e as intenções. As organizações passam a ser entendidas como organização de pessoas não de pessoal ou de recursos humanos; a autoridade é resultado da conquistada e não do exercício do cargo ou da função; a solidariedade, a cooperação e a confiança tornam-se elementos centrais nas relações organizacionais e delas dependem a participação coletiva presencial ou virtual. A virtualidade passa a fazer parte do cotidiano das organizações sociais, inclusive da

escola e demais instituições educacionais, que agora são ao mesmo tempo coesas e dispersas com seus endereços eletrônicos capazes de interligar alunos do mundo inteiro. É possível, pois, afirmar que o mundo ficou plano e bem menor, para usar a imagem de Thomas Friedman.

A solidificação da educação a distancia, por exemplo, trouxe junto novos conceitos de escola e de universidade, e consequentemente de ensino - aprendizagem e gestão. É possível dar aulas, ensinar, monitorar, gerir a partir da própria casa ou de uma "lan house" em qualquer local, cidade ou país e a qualquer hora. Os famosos três turnos de trabalho, manhã, tarde e noite, agora podem ser quatro, considerando os cursos a distância cujos alunos e professores navegam durante a madrugada. Nessa nova configuração também do ensinar, do aprender e do gerir pessoas ou rede de pessoas, é impossível, manter na linha de frente, os tradicionais ensinamentos tayloristas/fordistas da divisão do trabalho e do trabalho em série.

Um dos grandes desafios no campo da educação é como gerir as tradicionais instituições de ensino no mundo globalizado e a nova instituição de ensino que ministra aulas a distância através de um ou mais meios de comunicação, como correio eletrônico, videoconferência, fax, com aulas gravadas em CD ou DVD, faz orientação por telefone, usa correio postal e se movimenta em ambiente virtual de aprendizagem. O ambiente virtual está se tor-

nando muito comum e bastante usada no campo educacional, trata-se de uma plataforma on-line onde os conteúdos são disponibilizados em uma linguagem multimídia. Ele possibilita que professores e alunos on line interajam através de chats, blogs, murais de recado, fotos, e-mail, fóruns, outros. Um dos exemplos de plataforma bem conhecido por gestores e professores é o eproinfo, muito usado nos cursos virtuais disponibilizados pelo MEC.

Algumas questões podem logo serem consideradas: como preparar os gestores, professores e estudantes para atuarem neste cenário que convive com desafios tradicionais não resolvidos e com novos desafios do mundo da educação virtual, como gerir-los?

Em todo o mundo, há uma pressão para que a educação responda de modo eficiente, eficaz e ainda com eficiência social às novas demandas desse mundo cada vez mais veloz, interligado por redes de comunicação, interdependente e cheio de contradições. A gestão tornou-se a grande esperança da sociedade que se organiza cada vez mais em instituições físicas ou virtuais. Entretanto, é importante perguntar quem são os gestores no campo educacional? Qual o perfil desses gestores? Que formação eles têm? Qual o nível de escolaridade? Como está sendo implementada a preparação desse gestor? Como estão sendo conduzidos os cursos presenciais e a distancia relacionados à formação continuada em serviço de

gestores educacionais? Que experiências e práticas, voltadas para os sistemas municipais de educação básica e unidades escolares, são desenvolvidas? É preciso indagar: de que forma o gestor educacional está reagindo frente a essas mudanças?

Vejamos quem são os gestores educacionais brasileiros, que nível de escolaridade eles têm e como estão distribuídos nacionalmente.

NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS GESTORES

Segundo dados apresentados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas em Educação Anísio Teixeira (INEP), em 2004, havia mais diretores de escolas básicas com pós-graduação no sul do Brasil do que no resto do país, ocasionando uma discrepância regional com relação à essa questão. Além da diversidade de nível de formação, há também uma diversidade nos cursos de formação inicial.

Os gestores procedem das mais diversas áreas do conhecimento e de vários níveis educacionais. Naquele mesmo ano, os dados do INEP apontavam que havia 394 gestores de escolas de educação básica cujo nível educacional era apenas correspondente ao ensino fundamental incompleto, 838 só tinham completado o curso fundamental, 3.255 tinham curso médio sem magistério, 37.523 tinham concluído curso de magistério, 5.099 terminaram o curso superior sem licenciatura, 60.058 possuía-

am curso de licenciatura e 31.940 eram pós-graduados. Apenas 53,18 % dos gestores licenciados tinham pós-graduação (embora os dados não afirmem que a pós-graduação era em gestão da educação), sendo que 18.613 (ou seja 58,27%) desses últimos se concentravam no sul e sudeste do país. O norte e o centro-oeste apresentavam, na época, os menores índices com relação a este tema.

Se considerarmos os gestores dos sistemas municipais de educação, de universidade e de instituições de ensino superior, a diversidade de área e de nível de formação também é consideravelmente ampla, além do mais a grande maioria não tem formação em gestão.

O item escolaridade dos gestores educacionais no Brasil não poderia ser mais dispar. Discute-se muito mais a formação de gestores ou dirigentes municipais de educação e de dirigentes escolares do que a dos dirigentes de universidades e instituições de ensino superior (IES). Mas, nesse segmento existem problemas não resolvidos com a formação dos gestores. O Instituto Internacional de Planejamento da Educação (IPE/UNESCO) tem implementado projetos internacionais voltados para o estudo dessa questão e identificado que ainda é necessário desenvolver um trabalho sistemático de preparação de gestores para as universidades e instituições de ensino superior.

O Plano Nacional de Educação- PNE- apro-

vado em 2001- dispõe sobre a ampliação da oferta de cursos de formação em administração escolar nas instituições públicas de nível superior, afirmando que em cinco anos, 50% dos diretores, pelo menos, possuam formação específica em nível superior e que, no final da década, todas as escolas contem com diretores adequadamente formados em nível superior, preferencialmente com cursos de especialização. Estamos em 2007 e, apesar do grande esforço político que vem sendo empreendido, não há dados que indiquem que o Brasil conseguiu atingir esta meta ou que vá conseguir em curto prazo. Os dados do INEP já citados, evidenciam que a situação da formação dos gestores do ensino básico era gritante em 2004 e não há dados novos que indiquem mudança substancial.

O GESTOR EDUCACIONAL FRENTE ÀS TRANSFORMAÇÕES...

Para Sander (1995, p. 157) a

[...] qualidade da gestão corretamente concebida e exercida depende, em grande medida, da capacidade institucional para construir e distribuir o conhecimento, definido como fator chave dos novos padrões de desenvolvimento e da nova matriz das relações sociais tanto a nível nacional como no âmbito internacional.

Com a ênfase atual que é dada á comunicação, à participação e à gestão democrática da educação, o papel do gestor tornou-se mais importante ainda. É preciso

uma preparação específica para conviver com as novas demandas que enfrentam e resolver os desafios de modo satisfatório com transparência e ética.

Usando as palavras de Norberto Bobbio (2004, p.77)

[...] por sistema democrático entende-se hoje preliminarmente um conjunto de regras procedimentais, das quais a regra da maioria é a principal mas não a única...

Essa é uma das transformações que fazem parte do mundo de todos os gestores de educação (quer sejam gestores escolares, municipais, de IES ou de universidades), logo é precisa aprender a lidar democraticamente com situações conflitantes, é preciso vivenciar experiências práticas e aprofundar o estudo teórico.

O contexto da globalização acelerada, a economia de mercado, a grande valorização do desenvolvimento científico e tecnológico, as grandes inovações no campo das tecnologias das comunicações do final do século XX, tiveram todos esses grande impacto nas políticas públicas e nas vidas das pessoas . Desse modo, as políticas educacionais e a legislação têm determinado mudanças substantivas na gestão da coisa pública. Há uma urgência para que os gestores sejam profissionais que demonstrem mérito e competência comprovada no exercício de suas funções, sejam líderes democráticos, éticos, congreguem os liderados em torno de objetivos nobres, desenvolvam líderes proativos, participativos

e democráticos, respeitem os valores humanos e o meio ambiente. Além disso, o gestor deve ser capaz de compartilhar sucessos e acatar responsabilidades. O papel de vítima ou de irresponsável por erros cometidos não pode fazer parte do seu repertório. Mas, como é preparado este gestor que além do administrativo deve cuidar para que o processo e os resultados pedagógicos sejam de qualidade, deve ser um comunicador, um animador e ter, naturalmente, competência técnica, política e humana? Que conteúdos, habilidades e competências os cursos de formação de gestores, oferecidos na atualidade, enfatizam?

A FORMAÇÃO DE GESTORES EDUCACIONAIS

Dentre as políticas públicas brasileiras destacamos as educacionais, voltadas para a formação inicial e a formação e atualização em serviço, presencial e a distância, dos gestores da educação e de suas equipes de gestores. Na formação inicial é preciso superar a histórica dicotomia entre teoria e prática e o divórcio entre a formação pedagógica e a formação no campo dos conhecimentos específicos que serão trabalhados cotidianamente.

Contudo, como declara o PNE, a formação continuada dos gestores em educação assume particular importância, em decorrência do avanço científico e tecnológico e de exigência de níveis de conhecimentos sem-

pre mais amplos e profundos na sociedade moderna. Assim, o PNE enfatiza a formação permanente (em serviço) dos profissionais da educação, determinando que, em todos os Estados, sejam implementados programas diversificados de formação continuada e atualização voltados para a melhoria do desempenho da função ou cargo de diretores de escolas, os quais devem ocorrer com a colaboração dos Municípios e das universidades. Isto é relevante também porque um dos objetivos do referido Plano é democratizar a gestão do ensino público, obedecendo os princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

O PNE, com vigência para dez anos, é um dos instrumentos legais cuja observância pode gerar

[...] grandes mudanças, no panorama de desenvolvimento, da inclusão social, da produção científica e da cidadania do povo brasileiro (PNE, 2001).

Esse Plano prevê a criação de um amplo sistema interativo de educação a distância, com vistas à ampliação das possibilidades de atendimento nos cursos presenciais, regulares ou de educação continuada. A formação continuada, parte da estratégia de melhoria permanente da qualidade da educação, propiciará abertura de novos horizontes na atuação profissional e, se a distância, incluirá sempre uma parte presencial, com encontros coletivos e a busca de seu aperfeiçoamento técnico, ético e político.

O PNE prevê, ainda, o desenvolvimento de programas de educação a distância que possam ser utilizados também em cursos semi-presenciais modulares.

O conteúdo programático desses cursos presenciais e a distância está atendendo as reais necessidades desse novo cenário de mudanças no mundo do trabalho? Será que os gestores educacionais estão preparados para lidar com a tecnologia dos cursos a distância?

Podemos afirmar, sem medo de errar, que o vertiginoso crescimento dos cursos de educação a distância está criando uma organização educacional virtual, talvez mesmo um novo sistema educacional virtual, entendendo-a como aquela que sabemos que existe, usufruímos dos seus serviços, contribuímos com seus serviços, mas nem sempre ela é vista no mundo físico em apenas um local com um endereço concreto em um certo bairro. Com a virtualidade, as instituições e seus trabalhadores estão fisicamente em vários locais (em casa, em viagens) e mesmo assim podem fazer suas atividades.

Pois bem, esta virtualidade em educação está crescendo muito no Brasil e no mundo. O docente on line ou tutor faz parte desse mundo. Ele pode trabalhar à noite, durante a madrugada em sua casa, atender a todos os alunos sob sua responsabilidade, interagir on line, sem jamais ver fisicamente os alunos, a instituição educativa ou ser visto pessoalmente.

Igualmente, os gestores dos sistemas de educação a distância podem não conhecer fisicamente seus liderados.

Essas questões devem ser inseridas nos cursos de formação dos gestores, especialmente daqueles que atuam as escolas e nos sistemas públicos de ensino. Uma rápida análise dos conteúdos desses cursos permite visualizar que a grande maioria dos cursos examinados é consistente nas ofertas: tem programação didática muito semelhante. Raramente introduzem as novas tecnologias ou novas abordagens de como trabalhar com esse mundo semi-presencial ou semi-virtual, se é que pode ser chamado assim. Como gerir uma instituição presencial que também oferece cursos a distância? Esta é outra questão que ainda não encontra abrigo nos referidos programas de ensino.

No geral, há desinformação sobre as inter-relações entre processos gestor e pedagógico e as possibilidades dos meios de comunicação presenciais e virtuais. O aspecto pedagógico continua sendo definido, na maior parte das vezes, depois dos interesses dos setores financeiros e administrativos pelos órgãos competentes. A grande maioria dos gestores não lida bem com as questões gerenciais da educação a distância ou presencial, porque não é preparado para tal. A grande ênfase nos referidos cursos de formação ainda é a gestão democrática e os instrumentos de participação disponíveis nos sistemas de ensino e nas escolas, embora, contraditória-

mente, na maioria das vezes os gestores participem sem a companhia dos seus liderados.

Contudo, devemos citar um bom exemplo de trabalho de formação de gestores em conjunto com sua equipe de trabalho conforme uma das tendências atuais, trata-se da experiência de "Formação Continuada dos Profissionais em Educação" , desenvolvida pela Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Desporto de São Gabriel do Oeste - Mato Grosso do Sul. Neste trabalho todos foram envolvidos: gestores, professores, servidores técnico-administrativos, motoristas e merendeiros. Foi garantido um dia por mês no Calendário Escolar das três redes escolares (estadual, municipal e privada) para essa Formação Continuada, viabilizando o atendimento de profissionais de todas as redes de forma sistemática e permanente. A referida experiência se baseia numa concepção ampla de gestão educacional, que articula os aspectos administrativos e pedagógicos numa política integrada de formação continuada e de valorização profissional coletiva. Esse bom exemplo pode ser seguido por outras instituições que desejam melhorar a gestão da educação.

De igual forma, o PROGESTÃO- Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares, organiza as atividades de estudo para a equipe gestora das escolas públicas. A sugestão que fica é de que os

gestores em educação participem de cursos presenciais ou a distancia com suas equipes de trabalho, pois o trabalho gestor é atualmente percebido como coletivo. A complexidade das ações exigidas do gestor educacional contrasta com a boa parte da formação profissional individual e a relação entre trabalho profissional na escola, no sistema de ensino, na IES, na universidade.

MAIS QUESTIONAMENTOS E ALGUMAS SUGESTÕES

O que efetivamente mudou nos cursos de formação de gestor educacionais? Como as novas responsabilidades imputadas a esses gestores e sua equipe estão sendo discutidas nos referidos cursos? O que tais cursos têm de relevante para a nova prática que se impõe nos contextos semi presencial e virtual da educação atual?

As questões apresentadas tiveram o objetivo apenas de inquietar os planejadores dos cursos de formação de gestores. Não houve a pretensão de esgotar os questionamentos ou de responde-los, mas de chamar a atenção para as suas novas necessidades partir das atuais tendências do cenário político e educacional. Há que se buscar novas formas de definir conteúdos de cursos de formação de gestores da educação, é preciso ouvi-los mais e envolve-los nas definições a serem tomadas. Que lições podemos aprender? É possível indicar algumas possibilidades

decorrentes: a preparação coletiva da equipe gestora, a necessidade de renovar a preparação dos gestores e a atualização dos conteúdos dos cursos com a introdução de elementos relacionados com o mundo virtual da educação e da sua gestão.

É importante a leitura cuidadosa do PNE que, dentre outras coisas define, como indicado anteriormente, a implementação de um sistema interativo de educação a distância. Além disso com relação a gestão, determinar no seu item 11.3.2 os seguintes objetivos a serem perseguidos, sendo importante, conveniente e necessário a inclusão desses conhecimentos e de estratégias relacionadas nos cursos de gestores:

11.3.2 Gestão

19. Aperfeiçoar o regime de colaboração entre os sistemas de ensino com vistas a uma ação coordenada entre entes federativos, compartilhando responsabilidades, a partir das funções constitucionais próprias e supletivas e das metas deste PNE.**
20. Estimular a colaboração entre as redes e sistemas de ensino municipais, através de apoio técnico a consórcios intermunicipais e colegiados regionais consultivos, quando necessários.
21. Estimular a criação de Conselhos Municipais de Educação e apoiar tecnicamente os Municípios que optarem por constituir sistemas municipais de ensino.
22. Definir, em cada sistema de ensino, normas de gestão democrática do ensino público, com a

participação da comunidade.

23. Editar pelos sistemas de ensino, normas e diretrizes gerais desburocratizantes e flexíveis, que estimulem a iniciativa e a ação inovadora das instituições escolares.
24. Desenvolver padrão de gestão que tenha como elementos a destinação de recursos para as atividades-fim, a descentralização, a autonomia da escola, a equidade, o foco na aprendizagem dos alunos e a participação da comunidade.
25. Elaborar e executar planos estaduais e municipais de educação, em consonância com este PNE.
26. Organizar a educação básica no campo, de modo a preservar as escolas rurais no meio rural e imbuídas dos valores rurais.
27. Apoiar tecnicamente as escolas na elaboração e execução de sua proposta pedagógica.
28. Assegurar a autonomia administrativa e pedagógica das escolas e ampliar sua autonomia financeira, através do repasse de recursos diretamente às escolas para pequenas despesas de manutenção e cumprimento de sua proposta pedagógica.
29. Informatizar, em três anos, com auxílio técnico e financeiro da União, as secretarias estaduais de educação, integrando-as em rede ao sistema nacional de estatísticas educacionais.
30. Informatizar progressivamente, em dez anos, com auxílio técnico e financeiro da União e dos Estados, todas as secretarias municipais de educação, atendendo, em cinco anos pelo menos, a metade dos Municípios com mais de 20.000 habitantes.
31. Estabelecer, em todos os Estados, com auxílio técnico e financeiro da União, programas de

formação do pessoal técnico das secretarias, para suprir, em cinco anos, pelo menos, as necessidades dos setores de informação e estatísticas educacionais, planejamento e avaliação.

32. Promover medidas administrativas que assegurem a permanência dos técnicos formados e com bom desempenho nos quadros das secretarias.

33. Informatizar, gradualmente, com auxílio técnico e financeiro da União, a administração das escolas com mais de 100 alunos, conectando-as em rede com as secretarias de educação, de tal forma que, em dez anos, todas as escolas estejam no sistema.

34. Estabelecer, em todos os Estados, com a colaboração dos Municípios e das universidades, programas diversificados de formação continuada e atualização visando a melhoria do desempenho no exercício da função ou cargo de diretores de escolas.

35. Assegurar que, em cinco anos, 50% dos diretores, pelo menos, possuam formação específica em nível superior e que, no final da década, todas as escolas contem com diretores adequadamente formados em nível superior, preferencialmente com cursos de especialização.

36. Ampliar a oferta de cursos de formação em administração escolar nas instituições públicas de nível superior, de forma a permitir o cumprimento da meta anterior (PNE, 2001, p.75).

A Educação é uma preocupação de estado que repercute em todos os rincões do país.

É importante implantar sistemas de informação sobre os cursos de formação de gestores em educação e consolidar um sistema de avaliação - indispensável para ve-

rificar a eficácia das políticas públicas em matéria de gestão da educação. A adoção dessas medidas requer a formação de recursos humanos qualificados e a informatização dos serviços.

Artigo recebido em: 10/12/2006.

Aprovado para publicação em: 21/12/2006.

Classroom and distance-learning administration.

Abstract: This paper discusses professional training of educational administrators reviewing the issues related to classroom-based educational programs as well as distance-learning in-service training of educational managers.

Keywords: In-service training; Educational management; Distance-learning programs.

La sala de clase y la administración de la educación de la distancia

Resumen: El artículo discute el entrenamiento profesional de los administradores educativos que repasan las ediciones relacionadas con los programas educativos en la sala de clase así como el entrenamiento en servicio en la distancia de los encargados educativos.

Palabras claves: Entrenamiento en servicio; Gerencia educativa; Programas que aprenden de distancia.

REFERÊNCIAS

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia.** São Paulo: Paz e terra, 2004.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988, organização dos textos, notas remissivas e índices por Juarez de Oliveira, 5 ed. São Paulo: Saraiva, 1991. (Série legislação brasileira).

BRASIL. Plano Nacional da Educação, Lei N. 10.172 de 10-01-2001. Disponível em <http://www.abrelivros.org.br/abrelivros/dados/anexos/129.pdf>. Acesso em 10 de dezembro de 2006.

BRIDGES, William. Conduzindo a organização sem cargos. In: HESSELBEIN, Frances *et al.* **O líder do futuro**. São Paulo: 2001.

FRIENDMANN, Thomas. **O mundo é plano: uma breve história do século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

INFORMATIVO INEP, Ano 3, n. 72. 12 de jan. de 2005. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/informativo/pdf/informativo72.pdf>>. Acesso em 2 de dezembro de 2006.

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

Sobre a autora:

¹ *Katia Siqueira de Freitas*

Ph.D. em Administração Educacional, The Pennsylvania State University (PSU), EUA. Professora e Pesquisadora da Universidade Católica do Salvador (UCSal), Programa de Mestrado em Políticas Sociais e Cidadania.

E-mail: katiasf@ufba.br

Endereço Postal: Universidade Católica de Salvador. Av. Anita Garibaldi, n. 2981. Rio Vermelho, CEP: 41940-450, Salvador/ BA, Brasil.

