

# A Qualidade na Escola\*

José Leão M. Falcão Filho\*\*

## RESUMO

O texto faz, resumidamente, uma análise das duas tendências que nos últimos anos vêm caracterizando a busca da qualidade nas escolas: uma, buscando transplantar das empresas industriais para a escola métodos e técnicas utilizados pelas indústrias, na obtenção de produtos de qualidade; a outra, procurando desenvolver, a partir das características das organizações escolares, uma metodologia capaz de viabilizar uma prática educativa de qualidade. O texto procura, a partir da análise das duas metodologias e das linhas teóricas que as fundamentam, sugerir uma metodologia capaz de instrumentalizar os educadores na definição e na procura da qualidade de sua prática. A metodologia se constitui da identificação, definição e operacionalização de dois conjuntos de dimensões denominadas Condi-

cionantes e Condicionadas. As dimensões condicionantes são identificadas como Política, Humana e Técnica e as condicionadas como Eficiência, Eficácia, Efetividade e Relevância.

**José Leão Falcão  
Filho**

*Mestre em Educação,  
Professor da PUC-  
MG, Membro do  
Conselho Estadual de  
Educação de Minas  
Gerais.*

## 1. Introdução

Em quase cinco séculos de educação, somente nos últimos anos nos detivemos em discutir a qualidade na escola, de forma sistematizada e organizada, ficando, então, claro que a educação brasileira não dispunha de uma metodologia que nos permitisse avaliar, de forma sistemática, a qualidade das ações dos educadores e da escola.

Na ausência, portanto, de uma metodologia que poderia ter sido elaborada e testada, como era de se desejar, pelos cursos de graduação e pós-graduação em

(\*) Texto apresentado no XVIII Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação, promovido pela Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) e realizado de 24 a 28 de novembro de 1997 em Porto Alegre, RS.

(\*\*) Filiação Institucional: Professor da PUC-MG.

Educação, instituições educacionais públicas e privadas lançaram-se nos últimos anos na busca louvável de métodos e técnicas que as ajudassem a melhorar a qualidade da educação brasileira em todos os níveis e modalidades.

Atualmente, duas linhas metodológicas vêm fundamentando a busca da qualidade nas escolas:

- algumas instituições buscam transplantar, das empresas industriais para a escola, métodos e técnicas desenvolvidas para a busca da qualidade dos produtos industriais;
- outras procuram desenvolver sua própria metodologia de busca da qualidade.

Este texto tem a intenção de oferecer a todos aqueles que vêm desenvolvendo esforços nesse campo uma contribuição a mais, sem, no entanto, ter a pretensão de esgotar o assunto.

O texto tem três objetivos:

1º- fazer, resumidamente, uma análise das duas tendências acima assinaladas, a partir de reflexões sobre as semelhanças e diferenças entre a escola e as organizações industriais e comerciais;

2º- justificar, a partir dessas diferenças, as razões pelas quais cada escola deve gerar sua própria metodologia de busca da qualidade nas suas ações, pois *"o primeiro requisito para abordar corretamente o tema da qualidade da administração da educação é resgatar a especificidade da educação e a natureza peculiar da qualidade de educação"* (Sander, 1995, p. 152);

3º- discutir e propor critérios capazes de definir quando uma ação ou conjunto de ações da escola e de seus profissionais é ou são de qualidade;

## 2. A Qualidade na Escola

### 2.1. Escola: Uma Organização Especial

Para alguns, a escola é um tipo de organização completamente diferente das demais existentes na sociedade; para outros, entretanto, a escola é uma organização como outra qualquer. Para os primeiros, todas as teorias e formas de administração que se adotam nas organizações industriais e comerciais não têm aplicação ou utilização nas escolas; para os segundos, todas essas teorias e formas de administração podem ser aplicadas na escola.

Na realidade, a aplicação de conceitos e teorias utilizadas em outros tipos de organização pode ou não ser viável na escola.

Qualquer que seja o tipo de organização, todas têm alguns pontos em comum:

- nelas trabalham pessoas;
- nelas as pessoas desenvolvem atividades que necessitam ser coordenadas e planejadas;
- nelas as pessoas têm objetivos a serem alcançados, e necessidades a serem satisfeitas, bem como precisam integrar e articular seus conhecimentos, sua competência e seus esforços, no sentido de con-

tribuírem para o alcance dos objetivos organizacionais e delas próprias.

Desta forma, em qualquer organização, existem metas e objetivos a serem alcançados, tanto das pessoas como da organização, e decisões a serem tomadas, em função da definição dos meios necessários ao alcance desses objetivos e metas, bem como atividades de coordenação, controle e avaliação a serem desenvolvidas.

Neste sentido, pode-se dizer, com certeza, que a escola é uma organização como as outras.

Estes aspectos comuns levaram muitas instituições educacionais e educadores a acreditarem:

1º) que a escola é uma organização como outra qualquer;

2º) que existe uma metodologia de busca da qualidade capaz de ser aplicada, indistintamente, em qualquer tipo de escola, com qualquer tipo de aluno ou professor, e em qualquer realidade política, social e econômica.

Identificamos até aqui pontos comuns entre a escola e as organizações industriais e comerciais. Procuremos agora identificar e discutir um dos aspectos mais significativos da escola, e que a torna um tipo de organização especial, diferente das empresas industriais e comerciais: as características dos seus profissionais e daqueles que são a razão de ser de sua existência, os alunos. Os principais viabilizadores dos objetivos da escola, os profissionais da educação, bem como o

objeto de suas ações, os alunos, são ao mesmo tempo agentes e pacientes, meios e fins dos resultados que a escola deve alcançar: a formação de seres humanos. A qualidade desse resultado é a contribuição da escola para o desenvolvimento de cada ser humano que a ela chega, com seus direitos, deveres, peculiaridades e especificidades. A qualidade dos resultados de uma escola é medida, portanto, pelas características individuais, peculiares e específicas de cada um de seus alunos, quando a deixam.

Nas organizações industriais e comerciais, ao contrário da escola, os profissionais são apenas agentes, meros meios, utilizados na consecução dos resultados empresariais; resultados estes representados pela produção de bens materiais e serviços e, como tais, sem direitos e deveres e, quando de mesma natureza ou espécie, devem ser iguais nas suas características qualitativas. O objeto desses bens e serviços, os denominados clientes, são apenas pacientes do processo de produção dos bens e serviços.

Ora, se na organização escolar os seres humanos são, ao mesmo tempo, meios e fins, agentes e pacientes do processo de elaboração do resultado final da escola, como medir a qualidade desse resultado, utilizando-se metodologias desenvolvidas para garantir a qualidade de uma organização, a industrial, por exemplo, onde o objeto, o cliente, não é agente, mas paciente, e onde o profissional não é paciente, é só agente, e onde o êxito da empresa está no sentido de que todos os bens produzidos tenham as mesmas características qualitativas?

É a partir desta análise que a especificidade da escola passa a ter para nós educadores uma maior importância, e ao mesmo tempo as suas semelhanças com as organizações industriais e comerciais adquirem um significado secundário.

Como os resultados, os fins e os meios principais são os seres humanos, "as escolas podem ser vistas como organismos vivos, que possuem conjuntos de características, assim como os indivíduos possuem uma variedade de traços de personalidade" (Sergiovanni & Starrat, 1978, p.29). Daí podemos afirmar que cada escola, como cada ser humano, tem a sua "personalidade". E tal constatação, da mesma forma como acontece com os seres humanos, cada um com a sua própria maneira de ser e num processo permanente de "vir-a-ser", nos leva a afirmar que cada escola também é uma singular organização, com sua própria "personalidade", sua específica "maneira de ser", desenvolvendo-se num processo permanente de "vir-a-ser", numa dinâmica, ao mesmo tempo, paralela e interativa, não somente com aqueles que são seu principal meio e o seu fim, os profissionais da escola e os alunos, mas também com cada contexto político, social e econômico no qual está inserida e com o qual interage permanentemente (Falcão Filho, 1992, p. 14).

Como cada escola é única em sua própria maneira de ser, ou em sua "personalidade", não poderá existir apenas uma única e melhor forma de ensinar, de aprender ou de administrar capaz de ser utilizada em escolas de qualquer natureza; cada professor terá sua própria ma-

neira de ensinar, condicionada pelas características não só dos seus alunos, como também suas e da realidade na qual o docente e os discentes estão inseridos. Igualmente, a forma de gestão de cada escola, pública ou privada, de ensino fundamental, médio, técnico ou superior, urbana ou rural, preparatória para o vestibular ou para uma profissão de nível técnico, etc estará condicionada a essas e a outras características do contexto político, social, econômico e cultural onde está localizada.

Conseqüentemente, não poderá existir uma única metodologia capaz de medir e garantir a qualidade do ensino, da aprendizagem e da gestão passível de ser utilizada em qualquer tipo de escola.

## 2.2. O Conceito de Qualidade

Procuramos mostrar até aqui a impossibilidade de, por um lado, existir uma única metodologia capaz de gerar a qualidade em qualquer tipo de escola, e por outro, a questionável possibilidade de se adotarem na escola processos de busca da qualidade desenvolvidos em organizações não educacionais. Estas duas impossibilidades nos obrigam a responder à seguinte pergunta: como então instrumentar os educadores para que possam contribuir com suas ações para a construção de uma escola de qualidade?

Primeiro, definindo quando uma ação do educador pode ser considerada de qualidade;

Segundo, habilitando os educadores

de cada escola para que desenvolvam sua própria metodologia de busca da qualidade.

Desde os primórdios dos estudos sobre as organizações e suas administrações, no início deste século, a questão da qualidade esteve presente nas preocupações das empresas, dos empresários e daqueles que se dedicaram ao estudo dessa questão. Através dos anos quarenta e cinquenta, esforços de toda ordem foram desenvolvidos na busca não somente de organizações de qualidade, mas também de metodologias capazes de gerar essa qualidade. A escola, como não poderia deixar de ser, também sempre se preocupou com a busca da sua qualidade, mas isso se deu quase sempre buscando nas organizações não educacionais os ensinamentos necessários, ou então tentando de forma improvisada os caminhos para obter essa qualidade; algumas conseguiram, a maioria, infelizmente, não, como demonstram os vários estudos realizados nas últimas décadas.

Há necessidade, portanto, de um esforço dos educadores para, a partir das peculiaridades das organizações escolares, definir que características deve ter uma ação na escola para ser considerada de qualidade, e, dessa forma, concluir-se o que distinguirá uma escola de qualidade de outra sem qualidade.

### 3. As Dimensões da Qualidade

Definir quando uma ação na escola pode ser considerada de qualidade nos obriga a tentar identificar quais dimensões devem estar presentes nas ações desenvolvidas pelos educadores na escola. Identificadas essas dimensões, será possível então propor formas de operacionalizá-las, na prática de cada profissional em suas atividades diárias.

Identificamos dois conjuntos de dimensões, aos quais denominamos de condicionantes e condicionadas.

#### 3.1. As Dimensões Condicionantes

Chamamos de dimensões condicionantes porque são elas, a nosso ver, que condicionam a forma como os educadores desenvolvem suas atividades na escola.

Três são essas dimensões: Política<sup>(1)</sup>, Humana e Técnica.

##### 3.1.1. A Dimensão Política

A Dimensão Política compreende as crenças, os valores, os princípios, as ex-

---

(1) Neste texto a palavra Política deve ser entendida como: 1º) Um conjunto de princípios que fundamentam ou fundamentarão as ações das pessoas; 2º) Um conjunto de meios a serem utilizados na concretização de fins previamente estabelecidos; 3º)- O poder de decidir sobre: a) que princípios fundamentam ou fundamentarão as ações, tanto as presentes como futuras; b) que meios serão utilizados para o alcance dos objetivos; c) que objetivos e metas deverão ser alcançados.(Dicionário de Ciências Sociais, B. Silva(org), R.J. Fundação Getulio Vargas, 1987, p.921).

pectativas, os sentimentos e os compromissos das pessoas, educadores e educandos, dirigentes e demais membros da administração da escola. Compreende, também, os fins, os meios e a maneira como eles são definidos na escola e com os quais essas pessoas estão comprometidas. E, finalmente, inclui a forma como os ambientes externo (contexto sócio-político-econômico-cultural) e interno (relações interpessoais, normas, percepções, objetivos, maneiras de trabalhar, etc) da escola influenciam as ações de todos aqueles que nela desenvolvem atividades. Na escola, como em qualquer outro lugar, as pessoas agem em decorrência desse conjunto de crenças, valores, princípios, expectativas e influências que as levam a se comprometerem com determinados fins e meios para alcançá-los e, dessa forma, definirão uma determinada maneira de agir, ou seja, uma política, a política de cada pessoa. Conseqüentemente podemos concluir que cada pessoa tem sua própria política e deseja implementá-la na sua prática de cada dia na escola. Igualmente cada escola tem sua política e emprega, através das ações de seus membros, os meios que julga convenientes e possíveis para implementá-la.

### 3.1.2. A Dimensão Humana

A Dimensão Humana compreende as características bio-psico-sócio-econômico-culturais das pessoas. Compreende, também, a maneira como se relacionam, entre si, professores, alunos, dirigentes e demais membros do Corpo Técnico-Administrativo da escola (supervisores, orientadores, coordenadores, etc).

### 3.1.3. A Dimensão Técnica

A Dimensão Técnica compreende os processos, métodos, técnicas e procedimentos de organização de trabalho na sala de aula (no que diz respeito aos docentes) e fora dela (no que diz respeito àqueles que pertencem ao corpo técnico-administrativo da escola), como sejam, tomada de decisão, planejamento, avaliação, controle e solução de problemas e outros, adotados pela escola e seus profissionais para concretizarem os fins a que se propõem.

Essas três dimensões fundamentam e estão presentes nas ações de todas as pessoas na escola, sejam elas dirigentes ou dirigidos, educadores ou educandos.

Analisemos, agora, as dimensões que decorrem daquelas que acabamos de analisar.

## 3.2. As Dimensões Condicionadas

Quatro são essas dimensões: efetividade, relevância, eficiência e eficácia. Elas são identificadas como dimensões condicionadas porque as suas características são determinadas pelas dimensões condicionantes Política, Humana e Técnica.

### 3.2.1. As Dimensões da Eficiência e da Eficácia

A influência dos processos de busca da qualidade desenvolvidos nas organizações não educacionais trouxe para o estudo do assunto, na área da educação,

dois conceitos, eficiência e eficácia, que por muitas décadas fundamentaram, e ainda fundamentam, as dimensões caracterizadoras da qualidade na escola. Analisemos sucintamente cada um deles.

## EFICIÊNCIA

Eficiência é a forma correta de se utilizarem os recursos disponíveis (Chia-venato, 1994, p. 67). Esta forma correta é considerada como aquela capaz de viabilizar os fins, no menor custo. É uma relação entre custos e benefícios, receita e despesa, ou seja, eficiência é um conceito essencialmente econômico.

A associação entre eficiência e relação custo-benefício gerou um outro conceito associado à eficiência: racionalidade. O administrador racional será aquele capaz de fazer o uso mínimo dos recursos humanos, materiais e financeiros colocados à sua disposição, e com este mínimo obter o máximo de resultados positivos.

A eficiência preocupa-se, prioritariamente, com os meios, os métodos e os procedimentos considerados os mais indicados e que *"precisam ser devidamente planejados e organizados a fim de assegurar a otimização da utilização dos recursos disponíveis. A eficiência não se preocupa com os fins, mas simplesmente com os meios"* (ibid, p. 228)

## EFICÁCIA

Eficácia é a capacidade das pessoas e das instituições de alcançarem os objetivos e as metas, ou seja, os resultados com os quais se comprometeram ou a que elas foram propostos ou confiados (Sander,

1995, op. cit., p. 46).

*"No caso da educação, a eficácia da administração preocupa-se essencialmente com a consecução dos objetivos intrinsecamente educacionais, estando dessa forma estreitamente vinculada aos aspectos pedagógicos das escolas..."*, e, como tal, é um *"critério de desempenho pedagógico, de natureza intrínseca e instrumental, medido em termos de capacidade administrativa"*... para o alcance dos *"fins e objetivos da prática educacional"* (ibid, p. 46-7).

Analisando, individualmente, os dois conceitos tratados até agora e aplicando-os a certos momentos da realidade escolar, podemos chegar a algumas conclusões:

1ª - Um professor exclusivamente eficiente seria aquele apenas preocupado com os métodos e técnicas de ensino e despreocupado ou descomprometido com os fins educacionais e pedagógicos que justificam suas ações. Da mesma forma, um diretor, supervisor, coordenador, orientador ou qualquer outro profissional do Corpo Técnico-Administrativo da Escola que fosse somente eficiente seria um profissional preocupado exclusivamente com os métodos e as técnicas gerenciais da escola e despreocupado ou desinteressado com os fins da educação e do papel da escola na sociedade.

2ª - Um professor exclusivamente eficaz seria aquele com três características, pelo menos:

- a primeira, ser capaz de obter resultados desejados na sala de aula, e com a máxima eficiência, ou seja, utilizando o

mínimo de recursos materiais e financeiros;

- a segunda, ser capaz de utilizar quaisquer métodos ou técnicas, independente de seus aspectos éticos e políticos, desde que eles viabilizassem o alcance de seus objetivos técnico-pedagógicos;
- a terceira, a capacidade de obter quaisquer resultados, não importando as relações entre esses resultados e o significado deles em relação às finalidades da escola, e as relações entre a instituição e a sociedade.

3ª - Um professor utiliza com correção o quadro de giz, os aparelhos eletrônicos (vídeo-cassete, computador, projetor de slides, retroprojetor, etc), desenvolve trabalho em grupos na forma recomendada pela didática, tem um bom relacionamento com os alunos e mantém a sala em ordem com um bom ambiente de trabalho, entretanto a maioria dos alunos não aprende o que ele ensina. Temos, pois, um exemplo de professor eficiente, mas ineficaz.

Por outro lado, um professor pode não usar corretamente os métodos e técnicas recomendados (trabalhos em grupo, aparelhos eletrônicos, procedimentos didáticos usuais, etc.), e no entanto conseguir que os alunos aprendam o que lhes ensina (fato comum entre professores que, não tendo uma formação específica no campo pedagógico, têm uma desenvolvida vocação para o exercício do magistério). Temos, então, nesse caso, um professor ineficiente, mas eficaz. Igualmente isto pode acontecer com os diretores, coordenadores, supervisores, orientadores e

outros especialistas, que podem utilizar as mais modernas e aceitas técnicas gerenciais que tornem a escola um local de trabalho organizado, mas ineficaz quanto ao alcance dos objetivos educacionais com os quais a sociedade espera que ela esteja comprometida.

Verifica-se, pois, que "*nem sempre a eficiência e a eficácia andam de mãos dadas*" (Chiavenato, *op. cit.*, p. 230).

A discussão dos conceitos de eficiência e eficácia até agora, neste texto, nos manteve tratando exclusivamente da realidade interna da escola, como se a sua qualidade fosse apenas um assunto restrito ao seu contexto organizacional interno. Ora, a escola é uma instituição vinculada essencialmente à sociedade que a criou, a mantém e espera que ela retribua este esforço, contribuindo, ao mesmo tempo, para a melhoria das condições de vida da população, como também para as transformações sócio-políticas necessárias.

Dessa forma, se, por um lado, a escola tem compromissos internos com seus profissionais, alunos e suas famílias, por outro, os tem também, em igual importância, com a sociedade. Conseqüentemente, a qualidade da escola tem de ser avaliada em função não só do que ela é internamente, mas também do que ela é externamente, através da interface que mantém com a sociedade. Esta conclusão nos leva a admitir que os conceitos de eficiência e eficácia, a despeito de necessários ao alcance da qualidade na escola, são insuficientes para a concretização desse objetivo.

### 3.3.2. As Dimensões da Efetividade e da Relevância

Wittmann e Sander, dois renomados educadores brasileiros, estudam a questão da qualidade na educação desde os anos oitenta, tendo oferecido valiosa contribuição nessa área, ao demonstrarem que a análise qualitativa da prática educativa exige que associemos aos conceitos tradicionais de eficiência e eficácia dois outros: efetividade e relevância.

Analisemos os referidos conceitos a partir das contribuições destes autores.

#### EFETIVIDADE

Para Sander, efetividade é “o critério político que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade externa”, ou em outras palavras, é a capacidade da escola responder às exigências da sociedade. A escola efetiva será aquela capaz de “produzir as respostas ou soluções para os problemas politicamente identificados pelos participantes da comunidade...” e preocupa-se fundamentalmente “com a promoção do desenvolvimento sócio-econômico e a melhoria das condições de vida humana...”, estando comprometida, portanto, com os “objetivos mais amplos de equidade e desenvolvimento econômico-social” (Sander, 1995, op. cit., p. 47-8)

A escola efetiva reconhece a importância da influência do contexto externo, político-social e econômico, nas atividades, nos objetivos e nos resultados obtidos pela escola, seus profissionais e seus alunos.

Wittmann registra também a importância do caráter efetivo da relação entre a escola e seu ambiente externo quando afirma que a “*efetividade se refere ao resultado externo da prática, por isso é chamada também de eficácia externa*” (Wittmann, 1983, p.15).

#### RELEVÂNCIA

Para Sander, efetividade e relevância são dois conceitos distintos, já para Wittmann, relevância é uma forma de efetividade.

Analisemos sucintamente esses dois enfoques a partir da posição de Wittmann (*ibid.*, p. 10-22).

Segundo ele, duas são as formas de efetividade que podem caracterizar a ação da escola e de seus profissionais: efetividade redundante e efetividade relevante.

Como a efetividade é um conceito que explicita o nível de compromisso da escola com a demanda da sociedade, uma ação da escola ou de algum de seus profissionais pode identificar um compromisso com o segmento minoritário da sociedade, representado pela população sócio-político-econômica mais privilegiada ou com o segmento majoritário, sem privilégios da população. Na primeira hipótese, Wittmann identifica uma postura efetiva, mas redundante. Na segunda, uma postura efetiva relevante. A postura efetiva relevante identifica, além do compromisso com os interesses e necessidades da população majoritária da sociedade, também o compromisso de transformá-la e a “*preocupação com a justiça e a equidade*” (*ibid.*, p.18), a ser

expresso nas ações dos profissionais da educação na escola.

Analisemos, agora, a posição de Sander quanto ao conceito de relevância (Sander, 1995, op. cit., p.51).

A relevância "é o critério cultural que mede o desempenho administrativo em termos de importância, significação, pertinência e valor". Valor e relevância são sinônimos que constituem "...os critérios utilizados para selecionar os objetivos do comportamento e para definir a natureza do desenvolvimento humano e da qualidade de vida....". É um conceito definido "intencionalmente pelos participantes da organização, de acordo com valores sociais e com escolhas individuais feitas em função das interpretações conscientes da realidade e dos fenômenos sociais (Sander, 1982, p.28), e diz respeito à "noção de pertinência, de ligação, de relação com alguém ou com algo", dessa forma é, indiscutivelmente, "um critério orientador para a ação política dos profissionais da educação na escola e na sociedade" (Sander, 1995, op. cit., p. 51).

Entendemos ser necessário buscar conciliar as posições dos autores citados. Vejamos porque isto pode e deve acontecer.

Ambos consideram que EFETIVIDADE é um conceito que identifica a capacidade da escola e de seus profissionais de atenderem às demandas da sociedade.

A diferença entre ambos está na medida em que Wittmann inclui, no conceito de efetividade, o de relevância, e dessa forma nos obriga a refletir sobre que características deve ter essa efetividade e essa relevância, quando tratadas concomitan-

temente, no que diz respeito ao atendimento, pela escola, das demandas da sociedade de uma maneira ampla e daqueles que a procuram, os alunos e seus pais, de uma forma restrita.

Tal reflexão nos faz voltar a discutir outros aspectos dos conceitos de efetividade e relevância.

Efetividade, indiscutivelmente diz respeito ao compromisso da escola e de seus educadores com as demandas da sociedade, em todos os seus aspectos e em relação a todos os seus segmentos sociais, independentemente de sua condição sócio-econômica. Dessa forma, entendemos que o compromisso de cada escola e seus educadores, num primeiro nível, numa sociedade democrática, há de ser com toda a sociedade, independentemente das características sócio-econômicas dos alunos e de suas famílias, aos quais cada escola esteja vinculada.

Mas esse compromisso com o total, com o geral, com todos, não isenta cada escola e seus educadores do compromisso específico, num segundo nível, com aqueles alunos e famílias a ela vinculados.

Recorremos novamente às palavras de Sander, já citadas neste texto, quando ele afirma ser a Relevância um conceito definido:

"...intencionalmente pelos participantes da organização, de acordo com valores sociais e com escolhas individuais feitas em função das interpretações conscientes da realidade e dos fenômenos sociais". e diz respeito à "noção de pertinência, de ligação, de relação com alguém ou com

algo", dessa forma é, indiscutivelmente, "um critério orientador para a ação política dos profissionais da educação na escola e na sociedade" (Sander, 1995, op. cit., p.51)

Dois são, portanto, na nossa opinião, os compromissos sócio-políticos de cada escola, tanto pública, quanto privada:

- O primeiro, com as demandas da sociedade, entre as quais se inclui a sua transformação no sentido de torná-la mais justa, para todos. Entendemos, conseqüentemente, que, quando isto acontecer, a escola e seus educadores estarão tendo uma prática efetiva.
- O segundo, com as pessoas, alunos e pais que a procuram, na esperança de que seus profissionais sejam capazes de contribuir para a satisfação de suas demandas no campo da educação. É o caráter relevante da prática dos educadores. O dicionário Aurélio nos ensina que "proeminência", "relevo", "conveniência", "importância" e "interesse" são termos sinônimos de relevância. O atendimento, pela escola e seus educadores, daquelas demandas, a nosso ver, significa dar proeminência, relevo, importância aos interesses e às conveniências dos alunos e respectivas famílias que freqüentam ou que estão ligadas a cada escola. Entendemos, conseqüentemente, que, quando isso acontecer, a escola e seus educadores estarão tendo uma prática relevante.

#### 4. A Escola e as Ações de Qualidade

A partir das reflexões feitas é que este

texto associa os conceitos de EFETIVIDADE e RELEVÂNCIA à EFICIÊNCIA e EFICÁCIA, como critérios ou dimensões capazes de definir quando uma ação ou um conjunto de ações da escola e de seus profissionais é ou são de qualidade.

Podemos, então, concluir que uma ação ou um conjunto de ações dos educadores ou da escola:

- SERÁ EFETIVA, quando estiver respondendo às demandas da sociedade nos campos social, político, econômico e educacional;
- SERÁ RELEVANTE, quando estiver respondendo às demandas educacionais dos seus alunos.
- SERÁ EFICIENTE, quando estiver utilizando os métodos, as técnicas e os procedimentos em consonância com o caráter efetivo e relevante da ação ou das ações e com os recursos materiais, financeiros e humanos disponíveis.
- SERÁ EFICAZ, quando alcançar os objetivos decorrentes da efetividade e da relevância das suas ações.

#### 5. Conclusão

A Escola e as ações de seus profissionais serão de qualidade, quando puderem ser consideradas, ao mesmo tempo, EFETIVAS, RELEVANTES, EFICIENTES E EFICAZES.

## ABSTRACT

*This text, analyzes the two lines, that in last years have distinguished, the search of quality in schools. One of them tries, to carry to school the same searching of quality, methods and technique, adopted by industries. In the other hand, the second line tries to develop a methodology, considering the characteristics which are peculiar to schools. Examining the theories that are justified by these two lines, the text suggests, a new methodology, in a way to help educators to define and search quality in their work. This methodology sets up, definition identification and operational research, in order to classify two groups which are called "conditioner group" and "conditioned group". The first one is identified as a group of Political, Human and Technical aspects. The second, as effective, efficient, efficacious and relevant aspects.*

## RESUMEN

*El texto hace, resumidamente, un análisis de las dos tendencias que en los últimos años están caracterizando la búsqueda de la calidad en las escuelas: una, buscando transplantar de las empresas industriales para la escuela, métodos y técnicas utilizados por las industrias, en la obtención de productos de calidad; la otra, buscando desarrollar, a partir de las características de las organizaciones escolares, una metodología capaz de viabilizar una práctica educativa de calidad. El texto busca a partir del análisis de las dos metodologías y de las líneas teóricas que las fundamentan, sugiere una metodología capaz de instrumentalizar a los educadores en la definición y en la búsqueda de la calidad de su práctica. La metodología se constituye de la identificación, definición y operacionalización de dos conjuntos de dimensiones denominadas Condicionantes y Condicionada. Las dimensiones condicionantes son identificadas como Política, Humana y Técnica y las condicionadas como Eficiencia, Eficacia, Efectividad y Relevancia.*

## Referências Bibliográficas

- CHIAVENATO, I. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo: Makron Books, 1994. 742p.
- FALCÃO FILHO, J. L. M. Gestão compartilhada na escola. *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Brasília, D.F., v.8, n.2, p.9-33, jul./dez. 1992.
- SANDER, B. *Administração da Educação no Brasil: evolução do conhecimento*. Fortaleza: UFC; Brasília, DF: Associação Nacional de Profissionais de Administração da Educação, 1982. 63p. (Caderno de Administração escolar, 7)
- SANDER, B. *Gestão de Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento*. Campinas(SP): Autores Associados, 1995. (Coleção Educação contemporânea)
- SERGIOVANNI, T. J. , STARRATT, R. J. *Novos padrões de supervisão escolar*. Tradução por Loyde A. Faustini. São Paulo: E.P. U.: Ed. Univ. São Paulo, 1978. xiii, 366p. Tradução de: *Emerging patterns of supervision: human perspectives*.
- WITTMANN, L. C. Administração e planejamento de Educação: ato político-pedagógico. *Revista Brasileira de Administração da Educação*, Porto Alegre, v.1, n.2 p.10-22, jul./dez. 1983.