

# Pedagogia da qualidade total: A reapropriação pelo programa “Educação para o Sucesso”

**Andrêssa Gomes de Rezende Alves**

UFMS/ PPGEduc/Capes  
andressa\_rezend@hotmail.com

**Maria Dilnéia Espíndola Fernandes**

UFMS/ PPGEduc/DED  
mdilneia@uol.com.br OUSA,

## Política e gestão da educação e da escola

**Resumo:** Este artigo discute as origens teóricas em que se assenta o Programa “Educação para o Sucesso” e suas implicações para a gestão democrática da escola pública do estado de Mato Grosso do Sul. Aponta a substituição da gestão democrática por outra lógica de gestão pautada por objetivos em escala organizacional com vistas à qualidade total da educação. Esse conceito sustenta o planejamento da gestão escolar em busca de resultados de eficiência e eficácia da educação. Dessa forma serão apresentados os princípios norteadores da teoria da qualidade total a partir da interpretação apresentada por Cosete Ramos no livro “Excelência na Educação: a escola de Qualidade Total” objetivando identificar aproximações desta teoria com o Programa “Educação para o Sucesso”.

**Palavras-chave:** Gestão da Qualidade Total; Programa “Educação para o Sucesso”; Gestão da educação básica

## Introdução

Em 2006, foi eleito pela coligação político-partidária “Amor, trabalho e fé”, para o comando do Poder Executivo do estado de Mato Grosso do Sul, André Puccinelli, que foi reeleito em 2010 (Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Eleicoes/0,,AA1293771-6295-774,00.html>. Acesso em: 31 out. 2012). A coligação político-partidária acima mencionada foi liderada pelo Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB).

A administração governamental iniciada em 2007 colocou para a agenda da política educacional de gestão do sistema e das escolas da rede estadual de ensino, uma nova proposta que já havia sido experimentada no município de Campo Grande, capital do estado de Mato Grosso do Sul, no período de 2001 a 2004, quando e onde André Puccinelli também foi prefeito por dois mandatos consecutivos.

O modelo de gestão em tela para a rede de ensino se sustentou na parceria firmada entre a Prefeitura de Campo Grande e o Instituto Ayrton Senna (IAS) que implantou o Programa Escola Campeã (PEC) e tomou como imperativo as diretrizes da administração educacional proposta pela Fundação Luiz Eduardo Magalhães (FLEM), sediada no estado da Bahia (RODRIGUEZ, ET AL, 2010).

De forma que, a partir de 2007, a rede de ensino do estado de Mato Grosso do Sul passou a conviver com o Programa de Gestão Escolar “Educação para o Sucesso”, sendo a Secretária de Estado de Educação a mesma professora que havia sido Secretária de Educação do município de Campo Grande na administração de André Puccinelli<sup>1</sup>.

Há que se pontuar que, entre as redes de ensino do estado de Mato Grosso do Sul e do município de Campo Grande no âmbito da gestão de sistemas e de escolas, ambas construíram histórias radicalmente diferentes a partir de 1991.

De fato, na rede estadual de ensino, em 1991, instituiu-se o Programa “Uma proposta de Educação para MS – educação pública e democrática” cujo eixo central foi a eleição de diretor e do colegiado da escola (FERNANDES, 2000). Não obstante, como as “atividades ou funções pelas várias instituições do Estado, incluindo as escolas, realizam-se com a intervenção de governo” (CARDOSO, 2009, p. 820), as administrações governamentais subsequentes promoveram rupturas, continuidades e descontinuidades na política educacional de gestão da rede estadual de ensino (FERNANDES, 2008).

No município de Campo Grande, desde sempre, a forma de provimento do cargo de diretor de escola tem sido a prerrogativa do Chefe do Executivo. Em que pese alterações ocorridas neste processo a partir da Parceria firmada entre a Prefeitura Municipal e o IAS que, com efeito,

[...] o aspirante ao cargo de diretor passou por uma seleção interna na unidade escolar, para logo depois realizar o curso

<sup>1</sup> Trata-se da professora Maria Nilene Badeca da Costa, atualmente Presidente do Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED). Disponível em: < <http://nte-regional.blogspot.com.br/2011/02/nilene-badeca-e-nova-presidente-do.html> >. Acesso: 02 nov. 2012.

de capacitação em gestão escolar e, por último, se submeteu a um processo de certificação ocupacional, mediante provas objetivas e descritivas de caráter eliminatório. Cabe salientar que este mecanismo legal instituído no contexto do PEC, se manteve e foi aperfeiçoado após a finalização da parceria e durante a gestão do prefeito Nelson Trad Filho (2005 – atual), também do Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), o mesmo partido político do atual governador do estado, André Puccinelli (RODRIGUEZ ET AL, 2010, p. 171-172).

Diante disso, o pressuposto deste trabalho é que o processo de certificação ocupacional para diretores de escolas, implantado no município de Campo Grande migrou para a rede estadual de ensino a partir de 2007, na gestão governamental de André Puccinelli e que foi se materializando por meio do Programa “Educação para o Sucesso”.

Assim, na rede estadual de ensino, os diretores de escolas continuam sendo eleitos pela comunidade escolar e de seu entorno, contudo, atualmente, se submetem ao mesmo processo de certificação ocupacional que os diretores da rede municipal de ensino.

Mas em que consiste o Programa “Educação para o Sucesso”? À medida que não se dispõem tradicionais registros sobre o programa, como por exemplo, um material escrito em forma de proposição, com pressupostos e objetivos? Ou mesmo um manual de orientação? De forma que o que vem sendo disponibilizado sobre o Programa “Educação para o Sucesso” encontra-se em forma de banner no sítio eletrônico da Secretaria de Estado de Educação e é veiculada em campanha midiática pelos diversos meios de comunicação do estado, cuja campanha está centrada na divulgação das distribuições de kits e uniformes escolares para todos os alunos e materiais de inovação tecnológica como computadores, estes distribuídos a alunos considerada a meritocracia. A propósito, “O programa “Educação para o Sucesso” tem o objetivo de premiar os melhores alunos de cada ano da Rede Estadual de Ensino com o melhor desempenho” (Disponível em: < <http://www.douradosnews.com.br/dourados/nao-ve-a-hora-de-chegar-em-casa-para-poder-ligar-o-tablet-diz-pai-de-aluna-contemplada-no-educacao-para-o-sucesso> > acesso em: 2 nov. 2012). Também a campanha publicitária em torno da “Educação para o Sucesso” tem veiculado como ponto central do sucesso da gestão da política educacional em curso, a figura do diretor de escola enquanto um parceiro, um colaborador de uma educação de qualidade.

Diante disso, este trabalho discute as origens teóricas em que se assenta o Programa “Educação para o Sucesso” na escola pública do estado de Mato Grosso do Sul. Trabalhou-se com dados disponibilizados pela mídia estadual em meio eletrônico, dados da Secretaria de Estado de Educação e a literatura pertinente à temática.

## O programa “Educação para o Sucesso”: uma releitura da Qualidade Total na Educação?

O objetivo deste item é apresentar teoricamente a perspectiva da Qualidade total na Educação porque, em larga medida, o programa “Educação para o Sucesso” implantado na rede estadual de ensino do estado de Mato Grosso do Sul a partir de 2007, guarda estreitas relações com esta proposta, senão que deita suas raízes neste paradigma de administração. De fato, o programa “Educação para o sucesso” tem como objetivo e finalidade melhorar a eficiência e a eficácia na educação (Disponível em: < <http://www.douradosnews.com.br/dourados/nao-ve-a-hora-de-chegar-em-casa-para-poder-ligar-o-tablet-diz-pai-de-aluna-contemplada-no-educacao-para-o-sucesso> >. Acesso em: 2 nov. 2012).

Pontua-se que a qualidade total na educação emergiu no contexto brasileiro com maior vigor no início dos anos 1990. Sua inspiração básica seria a aplicação do controle de qualidade empresarial à educação.

Assim o programa desenvolvido no Livro “Excelência na Educação: a escola de qualidade total” escrito por Cosete Ramos, representante do pensamento neoliberal, introduziu para o Brasil, “grande parte das características centrais dos programas de *Total Quality Control* (TQC) aplicado em algumas instituições educativas norte-americanas (GENTILI, 1998, p. 143).

Cabe lembrar, contudo, que a Escola de Qualidade Total considerada como inovadora, foi construída a partir da proposta de Edwards Deming, sendo de sua autoria uma metodologia que tem como foco a gestão das organizações. Tal metodologia que inicialmente foi utilizada em empresas privadas pode ser transposta para qualquer organização humana, entre elas a instituição escolar, segundo este pensamento.

Para Deming (1990), a Qualidade Total pode ser definida como “uma filosofia de vida, é uma nova religião” e para ele se constitui como um novo mandamento para as organizações, quando indica a necessidade de se adotar esta filosofia para que as organizações viabilizem a Qualidade Total.

O método de Deming é composto por catorze pontos que podem ser aplicados em escolas enquanto princípios balizadores para uma escola de qualidade. Assim, seriam pontos norteadores da qualidade empresarial para uma educação de qualidade: Filosofia da Qualidade; Consistência de propósitos; Avaliação no Processo; Transações de Longo Prazo; Melhoria Constante; Treinamento em serviço; Liderança; Afastamento do medo; Eliminação de Barreiras; Comunicação Produtiva; Abandono de Cotas Numéricas; Orgulho da Execução; Educação e Aperfeiçoamento; Ação para a Transformação (RAMOS, 1992). Segundo Deming (1990, p. 17):

Os 14 princípios constituem a base para a transformação da indústria. A adoção destes 14 princípios, acompanhada da ação correspondente, é um indicativo de que a administração pretende manter a empresa em atividade, e visa a proteger os investidores e os empregos.

Neste sentido, as gestões organizacionais balizadas pela Teoria de Deming ficaram conhecidas como gestões de qualidade total. Para os teóricos da qualidade total, Qualidade é conceituada como atendimento dos interesses, desejos e necessidades do cliente e quando transposta para a escola:

Para que a Qualidade aconteça na Escola, torna-se indispensável manter em funcionamento um canal de comunicação permanente com aqueles que utilizam os serviços (a Sociedade, as Empresas, as Famílias e os Alunos), a fim de clarificar o que almejam e, a partir daí, definir como satisfazer o nível de expectativa de tais clientes (RAMOS, 1992, p. 17).

Para tanto, uma escola de Qualidade trabalha em função de seu cliente, ou seja, o aluno, sendo que seu propósito maior é enriquecê-lo como ser humano e cidadão. Partindo das ideias de Deming, William Glasser trabalhou no aperfeiçoamento das instituições escolares e propõe uma nova forma de gerenciar as instituições educacionais, com o objetivo de transformá-las em escolas de qualidade, conforme Ramos (1992, p. 41)

O sucesso e a produtividade da Escola, como organização de educação, dependem, no seu entender, de dois grandes fatores: **A Qualidade do trabalho do aluno e as habilidades dos dirigentes – professores e diretores – para juntos fazerem com que este trabalho dos estudantes seja realmente de Qualidade** (RAMOS, 1992, p. 41 grifo do autor).

Assim, é delegada ao setor educacional a mesma concepção das empresas de construir um produto com alta Qualidade, tornando-se indispensável que os trabalhadores realizem suas tarefas de forma eficaz e que os dirigentes criem condições favoráveis para que isso ocorra.

Glasser propõe em sua teoria sete pontos norteadores, a saber: Gestão Democrática ou por Liderança da Escola e das salas de Aula; O Diretor como Líder da Comunidade Escolar; O professor como Líder dos Alunos; A Escola como Ambiente de Satisfação das Necessidades de seus membros; O Ensino Baseado na Aprendizagem Cooperativa; A participação do Aluno na Avaliação do Seu próprio Trabalho; O Trabalho Escolar de Alta Qualidade como Produto de uma Escola de Qualidade (RAMOS, 1992).

Com isso, o objetivo proposto pela pedagogia da qualidade total é transferir para a educação o ideal de qualidade das empresas, pois, de acordo com Ramos (1992) é indispensável que os trabalhadores realizem sua tarefa com qualidade. E nesta mesma perspectiva que os dirigentes criem as condições necessárias com a finalidade de alcançarem os objetivos finais.

Assim, outra dimensão norteadora do programa de Qualidade é o planejamento. De acordo com Ramos (1992) planejar favorece que toda a comunidade escolar participe das decisões que irão afetar profundamente o trabalho a ser realizado na própria Organização. Neste sentido,

Quando os dirigentes, funcionários e clientes de uma organização planejam juntos, naturalmente, vão construindo uma visão compartilhada de excelência, realista e abrangente, visão esta que todos irão apoiar e transformar em realidade (RAMOS, 1992, p. 63).

De fato, se observou que a aceitação da Pedagogia da Qualidade Total no Brasil coincidiu com o advento do Estado neoliberal. Neste

sentido, ambos seriam contemporâneos e complementares, sobretudo, porque a política neoliberal trata a qualidade educacional associando-a aos princípios mercadológicos de produtividade e rentabilidade, introduzindo nas escolas com maior vigor a lógica da concorrência. Tais ideias baseiam-se na crença de que quanto mais termos “produtivos” se aplicam à educação, mais “produtivo” se torna o sistema educacional (Gentili, 1998).

Com isso, a introdução do princípio da concorrência do mercado nas instituições escolares opera profundas mudanças em suas relações, e transforma quem ensina em um prestador de serviço, quem aprende no cliente, e a educação num produto a ser produzido com alta ou baixa qualidade. Fidalgo (1994, p. 67), argumenta que:

A GQTE (Gestão da Qualidade Total na Educação) busca, através do controle dos processos, a garantia da excelência da educação. Desta forma, gerência de qualidade total na educação significa controle total do processo de trabalho escolar (envolve tanto as relações de trabalho como as relações pedagógicas).

Além das mudanças nas relações escolares essa lógica de mercado vem provocando a desigualdade na educação, pois seguindo a regra do mercado a conquista da qualidade requer recursos, o que inviabiliza a concorrência da educação pública no mercado e reforça o discurso de privatização.

No Brasil a campanha de privatização, ganha um reforço silencioso através dos sistemas de avaliação de ensino que pretendem provar a ineficiência do ensino, instigando a concorrência entre as escolas como uma forma sadia de superação das dificuldades.

A lógica de privatização carrega um caráter meritocrático que só contribui para o aumento das diferenças na escola, a mercantilização da educação só irá agravar a situação daqueles que já se encontram excluídos. Diante disso, outra dimensão do programa da qualidade total é a avaliação, que segundo Ramos (1992) avaliar é uma tarefa para medir por meio de indicadores o progresso alcançado pela instituição referente a qualidade dos serviços oferecidos.

A ideia transposta pela autora é de que nada é tão que não possa melhorar, eia ai que surge a justiça de prêmios, ou seja, premiar os melhores, aqueles que se destacam e alcançam os indicadores. Defende que,

A elaboração e a publicação de documentos, relatórios, informes avaliativos, a execução de novas ações corretivas de aperfeiçoamento, a instalação de mudanças permanentes, a divulgação dos resultados, a premiação e a celebração dos resultados de sucesso consubstanciam esta dimensão do Programa da Qualidade Total (RAMOS, 1992, p. 89)

Dessa forma, há o estímulo a competição entre as instituições escolares que passa a ser a principal forma de relacionamento no interior do sistema de ensino. Assim, as ações para satisfação do “cliente” pode difundir a ideia que as escolas que se destacam, conseguem obter a participação da comunidade em sua gestão em função da disputa por vagas, o que por sua vez favorecendo um melhor aproveitamento dos recursos enviados pelo Estado e a cobrança de tarifas dos pais interessados em manterem seus filhos em escolas melhores que as outras.

Na instituição escolar, assim como na empresa o gestor é o principal responsável pela implantação e desenvolvimento do programa de qualidade, no caso da SED/MS, é intitulado como Programa de “Educação para o Sucesso”. De tal modo, o gestor é o principal agente de mudança, primando em suas ações pela qualidade. Diante disso, Ramos (1992) afirma que “O convencimento do Diretor sobre a importância e as vantagens da formulação de um plano global para a Instituição é fator condicionante do êxito do Programa da Qualidade na escola” (p. 83).

Assim, se a gestão da escola for orientada pelos princípios administrativos, já testados nas empresas privadas, a educação alcançará maior eficiência e equidade. Uma vez que os programas de qualidade total são elaborados para aumentar a competitividade entre as empresas, justificando-se que essa competitividade é que imprime maior qualidade nos produtos.

Nesse sentido, a proposta da Teoria da Qualidade Total, não considera a especificidade da organização educacional, recorrendo somente à plena satisfação dos “clientes”. Assim a preparação para o trabalho significa a preparação para o mercado, com profundos prejuízos para a educação escolar e como afirma Gentili:

Políticos, empresários, intelectuais e sindicalistas conservadores não hesitam em transformar qualquer debate sobre educação em um problema de ‘custos’. [...] A esta altura dos acontecimentos, ninguém duvida que temos de educar ‘para

a cultura do trabalho'; o que, em bom português, quer dizer 'educar para a cultura do mercado'. Os termos 'eficiência', 'produtividade', 'produto educativo', 'rentabilidade', 'custo da educação', 'competição efetiva', 'excelência', 'soberania do consumidor', 'cliente-aluno', etc. Não são um produto alucinado de nossa exagerada crítica ao mundo dos negócios. Trata-se simplesmente do vocabulário que compartilham aqueles que professam sua fé nesta nova retórica (GENTILI, 1998, p. 158).

Na lógica da Pedagogia da Qualidade Total também a reforma curricular operada no contexto dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) na ofensiva do Estado neoliberal brasileiro, houve a introdução da "pedagogia das competências" nas instituições escolares. Tal situação ocorreu com a intenção de ajustar os indivíduos como trabalhadores e cidadãos à sociedade vigente. Para tanto, as empresas buscaram substituir a ideia de qualificação pelo de competência. Processo semelhante ocorre nas instituições escolares que buscam superar o ensino centrado nas disciplinas do conhecimento para o ensino centrado nas competências.

Referente a este processo Saviani (2008) afirma que "o objetivo é maximizar a eficiência, isto é, tornar os indivíduos mais produtivos tanto em sua inserção no processo de trabalho como em sua participação na vida da sociedade" (p. 438).

Nesse momento histórico, necessariamente a partir da década de 1990, houve a redução no tamanho do Estado e das iniciativas do setor público. Nessa perspectiva o Estado assumiria novas funções, primando pela valorização dos mecanismos de mercado, apelo à iniciativa privada e as organizações não-governamentais. Segundo Saviani (2008, p. 439)

Redefine-se, portanto, o papel tanto do Estado como das escolas. Em lugar da uniformização e do rígido controle do processo, como preconizava o velho tecnicismo inspirado no taylorismo-fordismo, flexibiliza-se o processo, como recomenda o toyotismo.

Com efeito, deslocou-se do processo para a busca de resultados. E seria pela avaliação dos resultados que se buscaria garantir a eficiência e produtividade, a partir da avaliação dos alunos, das escolas, dos professores. Daí a razão da proliferação da pedagogia da qualidade total e

da influência que tem causado na gestão de sistemas e de escolas. Para Saviani (2008, p. 439):

O conceito de "qualidade total" está ligado à reconversão produtiva promovida pelo toyotismo ao introduzir, em lugar da produção em série e em grande escala visando a atender a necessidade do consumo de massa, a produção em pequena escala dirigida ao atendimento de determinados nichos de mercado altamente exigentes.

A busca da qualidade sugere incentivar a competição entre os trabalhadores, que a partir disso, empenhar-se-iam com a finalidade de atingir o grau máximo de eficiência e produtividade da empresa e essa mesma lógica seria transportada para a escola. Face ao exposto, Ramos afirma a necessidade dos sujeitos envolvidos em criar as condições para a busca da qualidade na instituição escolar em que estariam envolvidos, pois,

Este ideário, inicialmente utilizado em empresas privadas, pode ser explorado para qualquer tipo de organização humana, independente de sua vinculação, caráter, tamanho, localização, esfera de atuação ou razão de ser (RAMOS, 1992, p. 12)

De fato, os pressupostos, princípios, objetivos e resultados que estão postulados pela teoria da Qualidade Total na organização do mundo do trabalho e sua conseqüente transposição para o universo educacional, respondem, imediatamente pela concepção e prática da política educacional empreendida no estado de Mato Grosso do Sul por meio do Programa "Educação para o Sucesso".

Grosso modo pode se observar que o Programa "Educação para o Sucesso" está, segundo o planejamento da administração estadual, vinculado ao Programa "MS Forte" na perspectiva de um "MS Rumo ao Desenvolvimento" de 2007 a 2010 e de um "MS em Pleno Desenvolvimento" de 2010 a atualidade (Disponível em: < <http://br.bing.com/images/search?q=ms+em+pleno+desenvolvimento&view=detail&id=05A895EAA822E3C5F6CC38DE0542CF1F723C5A5A&first=31&FORM=IDFRIR> >. Acesso em 4. nov. 2012). Assim, ainda de acordo com esta fonte, "MS Forte abrange ações estratégicas para o desenvolvimento do Estado,

nas áreas de logística de transporte, saúde, educação, assistência social e habitação, integrando todos os 78 municípios” e particularmente ainda para a educação é previsto “reforma, ampliação de escolas e salas de aulas e laboratórios; construção de prédio de Centro de Educação Profissional; lançamento do Programa Jovens do Futuro em parceria com o Instituto Unibanco”.

De forma que o Programa “Educação para o Sucesso” vincula-se ao projeto de desenvolvimento do estado com vistas a sua modernização na perspectiva da administração estatal. Trata-se de alçar a gestão do sistema educacional como mecanismo de inserção competitiva do estado ao contexto nacional e internacional.

A lógica aqui se alimenta dos mesmos pressupostos da teoria da Qualidade Total da Educação, qual seja a busca de resultados de eficácia e de eficiência do processo educacional tomando como imperativo os padrões de mercado.

Por isso mesmo o Programa “Educação para o Sucesso” vem se mostrando como a estratégia garantidora por parte do Estado de sua concepção de desenvolvimento econômico e social, à medida que vem impondo aos trabalhadores em educação processos de certificação ocupacional, principalmente aos diretores de escolas e premiação a alunos com melhor desempenho de nota na escola. Cabe ressaltar que ambos os processos aqui mencionados promovem e reforçam a meritocracia ao tempo que cultuam o individualismo e desorganizam os trabalhadores enquanto coletivo laborial.

Não obstante, no plano político-ideológico tem reforçado o ideário da inclusão social pela promoção do acesso do aluno aos materiais didático-pedagógicos (kits escolares) e uniformes distribuídos de forma igualitária. Tal situação tem promovido a expansão do mercado escolar quando também:

A expansão escolar [...] por meio do aumento de matrículas [...] requer a ampliação do mercado de produtos escolares, entre eles o de material didático-pedagógico. Acrescente-se que esse mercado ocupa lugar crescente e bastante significativo na produção de bens e serviços (ARRUDA; SILVEIRA. Disponível em: < <http://br.bing.com/search?setmkt=pt-BR&q=elcia+esnarriaga+de+arruda> >. Acesso em: 04 nov. 2012.)

A propósito, no modo de produção capitalista, na situação acima mencionada, se apresenta uma das funções sociais de sistemas e de escolas.

## Considerações em processo

O propósito deste trabalho foi desvelar em que medida o Programa “Educação para o Sucesso” com vistas a ordenar a gestão do sistema de ensino e das unidades escolares implantado no estado de Mato Grosso do Sul que, se inaugurou na gestão político-administrativa de 2007 até o presente momento, se originou, guarda relações e legitima a Pedagogia da Qualidade Total, processo posto em curso no Brasil a partir dos anos de 1990, no contexto do Estado neoliberal.

Constatou-se que o Programa “Educação para o Sucesso” tem sua matriz teórico-ideológica na Pedagogia da Qualidade Total, e que, para o caso do estado de Mato Grosso do Sul, tal situação vem sendo possível de ser compreendido a partir da prática da gestão do sistema e das unidades escolares, muito mais em razão de resultados apresentados do que por concepção, embora estas questões não se separem.

Pode-se esclarecer a afirmação anterior pelas fontes trabalhadas aqui, pois, tal programa, em momento algum foi sistematizado e registrado pela Secretaria de Estado de Educação ou qualquer que seja outro órgão de governo. De forma que, o Programa “Educação para o Sucesso”, sobretudo, remonta a experiência do município de Campo Grande quando da parceria firmada com o IAS e os dados melhores elaborados sobre o mesmo são aqueles veiculados pela mídia do estado em formato de propaganda do atual governo.

## Referências

**ANDRÉ PUCCINELLI (PMDB) É ELEITO GOVERNADOR DE MS.** Disponível em: < <http://g1.globo.com/Noticias/Eleicoes/0,,AA1293771-6295-774,00.html> >. Acesso em: 31 out. 2012.

ARRUDA, E. E. de. SILVEIRA, G. S. da. **O IMPACTO DA EXPANSÃO ESCOLAR NO MERCADO DE MATERIAL DIDÁTICO-PEDAGÓGICO.** Disponível em: < <http://br.bing.com/search?setmkt=pt-BR&q=elcia+esnariaga+de+arruda> >. Acesso em: 04 nov. 2012.

CARDOSO, C. M. Governar o Estado para a participação de entidades privadas na provisão, financiamento e gestão dos sistemas educativos na União Europeia. **Educação e Sociedade**, Campinas, SP: v. 30, n. 108, p. 819-843, out. 2009.

DEMING, W. E. **Qualidade: A revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DOURADOSNEWS. **“Ela não vê a hora de chegar em casa para poder ligar o tablet”**, diz pai de aluna contemplada com programa “Educação para o Sucesso”. Disponível em: < <http://www.douradosnews.com.br/dourados/nao-ve-a-hora-de-chegar-em-casa-para-poder-ligar-o-tablet-diz-pai-de-aluna-contemplada-no-educacao-para-o-sucesso> >. Acesso em: 2 nov. 2012.

FERNANDES, M. D. E. **Políticas públicas de educação** – a gestão democrática na rede estadual de ensino em Mato Grosso do Sul. Campo Grande: UFMS, 2000.

\_\_\_\_\_. Gestão da educação básica em Mato Grosso do Sul nos anos 1990. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. Porto Alegre, RS: v. 24, n. 3, p. 517-533, set./dez. 2008.

FIDALDO, Fernando Selmar; MACHADO, Lucília Regina de Souza. **Controle da qualidade:** uma nova pedagogia do capital. Belo Horizonte, Movimento da Cultura Marxista, 1994.

GENTILI, Pablo Antonio Amadeo. O discurso da “qualidade” como nova retórica conservadora no campo educacional. In: GENTILI, Pablo Antonio Amadeo; SILVA, Tomaz Tadeu da. (Orgs). **Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação:** visões críticas. Porto Alegre: Editora Vozes, 1998.

**GOVERNO FAZ BALANÇO DO MS FORTE.** Disponível em: < <http://br.bing.com/images/search?q=ms+em+pleno+desenvolvimento&view=detail&id=05A895EAA822E3C5F6CC38DE0542CF1F723C5A5A&first=31&FORM=IDFRIR> >. Acesso em: 04 nov. 2012.

**NTE REGIONAL.** Nilena Badeca é nova Presidente do CONSED. Disponível em: < <http://nte-regional.blogspot.com.br/2011/02/nilene-badeca-e-nova-presidente-do.html> >. Acesso: 02 nov. 2012.

RAMOS, C. **Excelência na educação: a escola de qualidade total.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

RODRIGUEZ, M. V. et al. Formação e avaliação de diretores de escolas no âmbito da parceria entre municípios e o Instituto Ayrton Senna. **Educere et Educare**, Cascavel, PR, v. 5, n. 10, p. 163-179, jul/dez. 2010.

SAVIANI, D. **História das idéias pedagógicas no Brasil.** Campinas, SP: Autores Associados, 2008.