

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ORGANIZATIVA PARA EL PROCESO DOCENTE EDUCATIVO EN LA ESCUELA DE SEGUNDO CICLO KANDUMBO DE HUAMBO.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ORGANIZATIVA PARA EL PROCESO DOCENTE EDUCATIVO

AUTORES/AUTHORS: Mateus Cayundo Margoso¹

Luis Téllez Lazo²

Alberto Hernández Flores³

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: cayumatgo@gmail.com

Fecha de recepción: 11-01-2015

Fecha de aceptación: 24-04-2015

RESUMEN

El objetivo de este artículo es presentar la metodología para la planeación estratégica del proceso educativo en la Escuela de 2do Ciclo Kandumbo de Huambo, Angola. En este trabajo se sistematizan los referentes teóricos del enfoque estratégico y la planeación estratégica como fundamentos epistemológicos de la metodología. Son ofrecidos los resultados del diagnóstico estratégico, debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades, a la vez que los problemas estratégicos de la escuela son identificados y formulados. Entre ellos la desmotivación de una parte de los profesores para realizar su trabajo sobresale, junto a la inexistencia de medios de enseñanza, la falta de programas y planes de las distintas asignaturas. La metodología tiene cuatro fases: (1) conceptualización de la cultura organizacional, (2) formulación de los factores claves y diagnóstico estratégico, (3) formulación del problema y la solución estratégica general y (4) elaboración de objetivos, criterios de medidas, estrategias y planes de acciones. Su validación parcial en la escuela de 2do Ciclo Kandumbo, revela cambios positivos en directivos y maestros

PALABRAS CLAVE: planeación estratégica; proceso docente educativo; formación docente.

STRATEGIC AND ORGANIZATIONAL PLANNING OF THE EDUCATIONAL PROCESS IN THE SCHOOL OF 2ND CYCLE KANDUMBO OF HUAMBO, ANGOLA

¹ Subdirector Administrativo de la Escuela de 2do Ciclo Kandumbo, Huambo, Angola.

² Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Universidad de Las Tunas, Cuba. E-mail: ltlazo2013@gmail.com

³ Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa, Cuba. E-mail: ahflores1981@yahoo.es

ABSTRACT

The objective of this article is to present the methodology for the strategic planning of the educational process in the School of 2nd Cycle Kandumbo of Huambo, Angola. In this work the theoretical referents of the strategic approach and the strategic planning are systematized as basis of the methodology. The results of the strategic diagnostic are offered, weakness-threat-strength-opportunities, at the same time that the strategic problems of the school are identified and formulated. Among them the lack of motivation of the teachers to carry out their work stands out, together with the nonexistence of teaching means, the absence of programs and plans of the different subjects. The methodology has four phases: (1) conceptualization of the organizational culture, (2) formulation of the key factors and strategic diagnostic, (3) formulation of the problem and the general strategic solution and (4) elaboration of objectives, criteria of measures, strategies and plans of actions. Their partial validation in the school of 2nd Cycle Kandumbo, reveals positive changes in administrators and teachers.

KEYWORDS: strategic planning; educational process; teacher's formation.

INTRODUCCIÓN

El contexto de paz que se vive en Angola es favorable a la institucionalización de los cambios en varios dominios. En este sentido, han sido modificadas las políticas educativas que han servido de base para la reforma educativa y curricular en curso, intentando mejorar cualitativamente el sistema educativo angolano.

En particular se trabaja en el desarrollo del sistema de educación y para ello se cuenta con un plan estratégico hasta el año 2025 denominado Reforma Educativa, la cual sustituye el sistema educativo anterior, buscando consolidar los principios de la integridad, democratización, gratuidad y obligatoriedad, como mejora continua de la calidad de la educación y dar respuestas a los desafíos del desarrollo del país.

El Gobierno creó la Ley de Bases del Sistema de Educación (Ley nº 13/01 de 31 de Diciembre de 2001) en la que prioriza la escolarización de todos los niños en edad escolar y, del mismo modo, la reducción del analfabetismo y la formación profesional (LBSE). Y tomó un conjunto de decisiones estratégicas hasta 2025 para el sistema socio-cultural, teniendo como base cuatro incertidumbres críticas, los valores y comportamientos dominantes en la sociedad, la recomposición de la sociedad civil, actitudes y comportamientos de la juventud, y el papel de la mujer en la sociedad.

Como parte del proceso de perfeccionamiento del sistema educativo angolano la enseñanza en el magisterio secundario, debe iniciar una etapa

de transformaciones que abarca a las estructuras de dirección de la escuela. La cual en su gestión requiere de organizar el proceso de dirección y de planeación, al mismo tiempo que los sistemas educacionales necesitan modernización, decisión y voluntad para el cambio, con el fin de elevar la calidad, dada la incidencia que tienen en el crecimiento de la productividad de las economías nacionales y en el desarrollo individual y social del hombre.

Es un centro con características complejas por la diversidad de sus miembros, tanto los maestros como los alumnos, cada uno de ellos es único y distinto a los demás. La comunidad educativa es diferente para cada escuela, cuya tarea fundamental es precisamente la formación de la personalidad de un niño, adolescente o joven con intereses, valores, sensibilidad, nivel cultural y capacidades que respondan a las exigencias y necesidades de la sociedad.

La escuela hoy debe enfrentar acciones concretas para el mejoramiento de la familia y de la comunidad en que se encuentra enclavada. (Augier, 2005).

Por otra parte, debe incrementarse el trabajo en equipos entre los profesores de diversas asignaturas, para que el alumno enfrente las situaciones polémicas que sobrepasen el marco de las mismas, y se logre la unidad en su formación a través de acciones coordinadas y proyectadas a largo plazo.

Para ello se requiere que los dirigentes logren que todos y, en especial, el colectivo de maestros, mantengan coordinación, coherencia y cohesión en su trabajo.

Es difícil alcanzar algún propósito eficaz con actuaciones contradictorias y antagónicas. La única manera de lograr y desarrollar modos de actuación coherentes, es que todos se pongan de acuerdo acerca de cómo enfocar la formación de los alumnos, que estén más aptos para la vida como ciudadanos que amen a su patria y a la paz, utilizar métodos activos en el aprendizaje, así como desarrollar conocimientos, habilidades, capacidades, valores y cultura en general.

Es conocido el pobre dominio de los elementos teóricos y metodológicos de la dirección y la planeación estratégica en Angola. La dirección por objetivos y de ahí la incapacidad para argumentar la importancia del enfoque estratégico en la organización del proceso docente educativo, esto conlleva a que se trabaje con formas tradicionales de dirección y se cuente con algunas estrategias incompletas. Lo anterior condujo a la determinación de las siguientes insuficiencias:

1. La reacción de los directivos escolares ante los cambios del entorno es generalmente retardada lo que dificulta anticiparse a ellos desde su previsión.

2. Predomina la concepción de actividades operativas y basadas en la urgencia y la espontaneidad.

3. Insuficiente conocimientos de la elaboración de estrategias para fortalecer el proceso de planeación estratégica.

Los argumentos descritos hasta aquí demandaron la necesidad profundizar en la teoría para buscar soluciones a estas insuficiencias en la dirección del proceso docente educativo en la Escuela de 2do Ciclo Kandumbo. En este sentido se diseñó una metodología que será presentada en el desarrollo de este artículo.

DESARROLLO

La escuela en los momentos actuales amplía su función social, ya que no sólo trabaja por educar a los estudiantes, sino también por incidir en el desarrollo de la familia y la comunidad en que se encuentra enclavada, lucha por convertirse en un lugar de encuentro afectivo y solidario, de confianza, seguridad y establecimiento de relaciones sociales, que propicie medios interesantes, atractivos y en el que se enfatice el trabajo colectivo, donde sea grato vivir los valores compartidos.

A la escuela no le basta con ser eficiente, debe además ser eficaz. Ambas categorías son necesarias y complementarias y hoy se necesita, además, manejar criterios de calidad, para que la escuela responda a las necesidades que satisfagan a su comunidad educativa, estando muy a tono con los criterios de pertinencia.

Estos cambios sólo se logran si se transforman los estilos y las formas de dirección en los diferentes niveles y, en especial, en la escuela, dándole una nueva orientación a las formas tácticas y operativas, es decir, en el mediano y corto plazos, por aquéllas que se basan en el largo plazo, con un enfoque estratégico.

Alemañy, (2001), definen el enfoque estratégico como una actitud extrovertida, voluntarista, anticipada, crítica y abierta al cambio, que se ha plasmado en los conceptos de estrategia organizacional, planificación y dirección estratégica, constituyendo su base fundamental. (Alemañy, 2001: 92). Para esta autora, el enfoque estratégico, no hace obsoleta toda la dirección tradicional, sino que da una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional.

Considerando los criterios de Alemañy, (2001), y Zayas, (1999), es necesario retomar que el enfoque estratégico para la actividad educacional se caracteriza por:

- Tener una actitud extrovertida y abierta, partiendo de las condiciones en que se desenvuelve la actividad, en este caso la escuela y su entorno.
- Ser prospectivo, prever los futuros posibles, para aclarar la incertidumbre y las fuerzas que lo conforman.

- Sustentar en la escuela una sólida base de principios y valores que sirvan de marco de referencia axiológico, que inspire y regule la vida de la organización y del proceso de dirección y, por tanto, sean su punto de partida.
- Pasar de reacciones reactivas a proactivas, desear y anticiparse a los cambios.
- Satisfacer las necesidades de la comunidad educativa, en especial del estudiante, la familia y los centros tributarios.
- Trabajar por la interrelación que debe existir entre los componentes de la escuela y de ésta con el entorno.
- Explorar la complejidad de la realidad, partiendo del conocimiento científico de ésta, lo que implica profundizar en el diagnóstico estratégico de los componentes internos y externos del sistema.
- Ajustar el rumbo de la escuela, saber hacia dónde se dirige la misma.
- Propiciar la descentralización y crear la autonomía en los municipios y escuelas para, con ello, propiciar una mayor participación, comprometimiento, desarrollo individual y colectivo.
- Lograr que los dirigentes tengan preferencia por las decisiones colegiadas, en equipo, por los miembros de la comunidad educativa y, en especial, por el claustro, permitir que se impliquen en las tareas de la gestión y la dirección.
- Conseguir que la planificación, la organización, la ejecución, el control y la evaluación se consideren de forma integrada, como partes de un mismo proceso.
- Establecer compromisos con el largo plazo; pero en una concepción de futuro a presente y no en la forma tradicional de pasado a presente. Este es el sello distintivo de enfoque estratégico. Para entonces pasar del largo, al mediano y, de éste, al corto plazo, en este orden de jerarquía.
- Construir una cultura estratégica en los que dirigen y, luego, en el claustro de profesores de la escuela, es una necesidad de primer orden, lo que debe permitir, entonces, un nuevo comportamiento organizacional.

Por todo lo anterior, se requiere que los dirigentes de la escuela logren que todos, en especial el colectivo de profesores, mantengan coordinación, coherencia y cohesión en su trabajo, ya que es difícil algún propósito eficaz con actuaciones contradictorias y antagónicas.

Alemañy, (2001). Presenta un modelo de enfoque estratégico que puede ser aplicado en las condiciones de la Escuela de 2do Ciclo Kandumbo de

Huambo, Angola. A continuación se presentan algunos aspectos emanados de la caracterización de la escuela.

La escuela es una organización social constituida en la sociedad y por la sociedad para cultivar y transmitir valores sociales elevados y aportar para la formación de sus alumnos, mediante experiencias de aprendizaje y ambiente educacional con los fundamentos, principios y objetivos de la educación. Su ambiente es considerado de vital importancia para el desarrollo del aprendizaje significativo que posibilita a los alumnos conocer el mundo y darse a conocer en el mundo, como condición para el desarrollo de su capacidad de actuación.

La calidad del ambiente escolar como un todo determina la calidad del proceso pedagógico en la sala de clase y es determinada por una serie de atenciones, entre quiénes, como destaca la ley de Base de Educación Nacional.

Toda la comunidad educativa en la internacionalización de la educación. Sin embargo, cabe al gestor escolar asegurar que la escuela realice su misión: ser un local de educación, entendida cómo elaboración del conocimiento, adquisición de habilidades y formación de valores. El gestor deberá animar y articular la comunidad educativa en la ejecución del proyecto educacional, incrementando la gestión participativa de la acción pedagógica - administrativa, acarreando la gestión de la escuela en sus aspectos administrativos, económicos, jurídicos y sociales. El gestor es el articulador/mediador entre escuela y comunidad. Debe incentivar la participación, respetando las personas y sus opiniones, en lo que llamamos de gestión democrática.

El gestor escolar tiene que tomar conciencia de que él, solo, no puede administrar todos los problemas de la escuela. El camino es la descentralización, esto es, el compartimiento de responsabilidades hasta con alumnos, padres, maestros y empleados. Se llama gestión democrática donde todos los actores envueltos en el proceso participan de las decisiones.

Una vez tomada la decisión, de manera colectiva, participativa, es preciso ponerla en práctica. Para eso, la escuela debe estar bien coordinada y administrada. No se quiere decir con eso que el éxito de la escuela reside únicamente en la persona del gestor o en una estructura administrativa autocrática en la cual se centralizan todas las decisiones. Al contrario, se trata de entender el papel del gestor como líder cooperativo, lo de alguien que consigue aglutinar las aspiraciones, los deseos, las expectativas de la comunidad escolar y articular la adhesión y la participación de todos los segmentos de la escuela en la gestión en un proyecto común. El director no puede atenerse solo a las cuestiones administrativas. Como dirigente, le cabe tener una visión de conjunto y una actuación que integre la escuela en sus aspectos pedagógicos, administrativos, financieros y culturales.

Se considera la gestión pedagógica el lado más importante y significativo de la gestión escolar. Cuida de administrar el área educativa propiamente dicha de la escuela y de la educación escolar. Establece objetivos, generales y específicos, para la enseñanza. Define las líneas de actuación de acuerdo con los objetivos y el perfil de la comunidad y de los alumnos, propone metas a ser alcanzadas. Y elabora los contenidos curriculares.

Acompaña y evalúa el rendimiento de las propuestas pedagógicas y de los objetivos y el cumplimiento de las metas. Evalúa el desempeño de los alumnos, del cuerpo docente y del equipo escolar como un todo.

Sus especificidades están enunciadas en el Régimen Escolar y en el Proyecto Político - Pedagógico, también denominado Propuesta Pedagógica, de la escuela. Parte del Plan Escolar o Plano Político - Pedagógico de Gestión Escolar también incluye elementos de la gestión pedagógica: objetivos generales y específicos, metas, plan de curso, plan de clase, evaluación y entrenamiento del equipo escolar.

El director es el gran articulador de la gestión pedagógica y el primer responsable por su éxito, auxiliado, en esa tarea, por el apoyo pedagógico. La práctica ha mostrado que el director es fundamental para dinamizar la construcción colectiva del proyecto, su implantación, el acompañamiento y verificación de la realización práctica de lo teóricamente propuesto. Profesionales competentes, líderes que tengan capacidad para coordinar esfuerzos colectivos. Su función envuelve actividades de movilización, de motivación y de coordinación. Dirigir una escuela implica poner en acción los elementos del proceso organizacional (planificación, organización, evaluación) de forma integrada y articulada.

Así, el gestor es la figura que debe poseer el liderazgo, en el clima organizacional de la escuela que presupone la libertad de decidir en el proceso educativo y no en los despachos burocráticos. (Hengemuhle, 2004, p.191)

El gestor escolar tiene que ser consciente de que él, solo, no puede administrar todos los problemas de la escuela. El camino es la descentralización, esto es, el compartimiento de responsabilidades con alumnos, padres, maestros y empleados. Eso es, en la mayoría de las veces, el hecho de que el gestor centraliza todo, no comparte las responsabilidades con los diversos actores de la comunidad escolar. (Borges, 2008, p.83)

El gestor escolar debe ser un líder pedagógico que apoya el establecimiento de las prioridades, evaluando, participando en la elaboración de programas de enseñanza y de programas de desarrollo y capacitación de empleados, incentivando su equipo a descubrir lo que es necesario para dar un paso adelante, auxiliando a los profesionales la mejor manera de comprender la realidad educacional en que actúan, cooperando en la solución de problemas pedagógicos, estimulando los docentes a debatir en grupo, a reflexionar

sobre su práctica pedagógica y a experimentar nuevas posibilidades, así también bien como enfatizando los resultados alcanzados por los alumnos.(Paro, 2008:130)

Sin embargo se abordaron varios aspectos referentes a la función del gestor en la escuela pública, como el carácter burocrático en el cual se encuentra tan envuelto, la parte burocrática a la cual son condicionadas, faltándole, muchas veces, tiempo para cuidar de la parte pedagógica, la colocación de su función pedagógica según plan, las relaciones de poder que se establecen, su importancia como articulador pedagógico y mediador entre la escuela y los segmentos de la comunidad escolar y local, así como la importancia del ejercicio del liderazgo.

La gestión escolar tiene como objetivo final crear un ambiente propicio para el aprendizaje efectivo y significativo de los alumnos, desarrollando en ellos el pensamiento crítico, la capacidad de comunicarse y expresarse con claridad, de tomar decisiones y resolver adecuadamente conflictos. (Luck; 2008:7)

La presente investigación tiene interés, por un lado, analizar las prácticas de gestión de la Escuela de 2do Ciclo Kandumbo en la provincia de Huambo, las cuales se rigen por el Reglamento de la Enseñanza Secundaria General. En él, está prevista la práctica de una gestión democrática, pero, en la realidad, la escuela se orienta por una gestión/estructura organizacional jerarquizada y centralizada, que no permite el encuadre de los maestros para su participación en la vida de la escuela, desajustándose, asimismo, con lo que está establecido en el RESG. Esta situación/práctica lleva a que los maestros no se sientan motivados y comprometidos con los objetivos de la escuela. Por tanto éstos sienten que sus tareas y actividades en la escuela se limitan meramente a la transmisión de conocimientos y de saberes.

Con razón, refiere Luck (2008) el proceso de gestión escolar debe garantizar que los maestros sean implicados en todo el conjunto de actividades como forma de desarrollarse alternativas organizacionales, y crear estructuras dinámicas e innovadoras capaces de dar respuesta a los desafíos del sistema educacional.

El estudio y la percepción del proceso de gestión escolar son de extrema importancia para todos los miembros de la escuela porque puede aportar para que los mismos y principalmente los líderes perciban la necesidad de integración de los maestros en la gestión y distribución de las disciplinas y carga horaria. Esto significa, que los maestros también deben intervenir en la gestión de la escuela, bien como en el proceso de planificación del proyecto educativo.

Es por eso que para Luck (2008), los cambios en los modelos y prácticas de enseñanza, valoran el abordaje del maestro como "gestor de situaciones

educativas". Por tanto, los maestros, además de que transmitan conocimientos a los alumnos, deben crear condiciones para que estos aprendan. De aquí se desprende que su participación es condición imprescindible para el éxito de la gestión escolar y para la adecuación a los objetivos educativos.

En síntesis: una gestión escolar que supere visiones, modelos y prácticas que promueva la participación y comprometimiento efectivo de los maestros es una condición fundamental para que las escuelas realicen su razón de ser. Esto es, dotar sus alumnos de conocimientos, habilidades y actitudes relevantes para el desarrollo personal y para la participación activa y creadora en la vida económica, social y cultural de la sociedad.

Por eso, se vuelve necesaria la producción de conocimiento sobre los procesos de gestión de las escuelas angolanas, como un importante requisito para promoverse la transformación de estos procesos. Esta investigación se inserta en este contexto y esfuerzo por profundizar en el conocimiento sobre los procesos de gestión de las escuelas angolanas en general y en particular en la Escuela de 2do Ciclo Kandumbo en la provincia de Huambo.

Se espera que esta pesquisa pueda aportar para que los directores de escuela reflexionen sobre la observancia y aplicación del Reglamento de la Enseñanza Secundaria General en cuanto a la gestión escolar. De igual modo, se espera la creación de espacios para que los maestros participen y realicen sus actividades en esta área, de forma a que se sientan envueltos y comprometidos, no solo con relación al proceso de enseñanza aprendizaje, sino también en la vida de la escuela.

En este sentido se propone la metodología para la planeación estratégica del proceso docente educativo de la Escuela del 2do Ciclo Kandumbo en la provincia de Huambo.

La metodología parte de reconocer las insuficiencias que se presentan en el proceso de planeación estratégica en la dirección estratégica en la Escuela del 2do Ciclo Kandumbo en la provincia de Huambo. Por lo que constituye una vía para el desempeño de los directivos y dar solución a los problemas administrativos. Su elaboración y presentación parte del análisis de la literatura existente e incluye los pasos que se presentan a continuación:

- I- Conceptualización de la cultura organizacional.
- II- Formulación de los factores claves y diagnóstico estratégico.
- III- Formulación del problema y la solución estratégica general.
- IV- Elaboración de objetivos, criterios de medidas, estrategias y planes de acciones.

En cada paso de la metodología se presentan las acciones.

Primer paso: Conceptualización de la cultura organizacional

Acciones:

- Análisis histórico
- Conceptualización de la cultura organizacional
- Selección de los valores compartidos
- Formulación de la misión
- Declaración de la visión

Segundo paso: Formulación de los factores claves de éxito y diagnóstico estratégico.

Acciones:

- Segmentación estratégica
- Formulación de los factores claves
- Diagnóstico estratégico
- Análisis estratégico

Tercer paso: Formulación del problema y la solución estratégica general.

- Formulación del problema estratégico general
- Formulación de la solución estratégica general
- Reajuste de las políticas
- Diseño de los escenarios

Cuarto paso: Elaboración de objetivos, criterios de medidas, estrategias y planes de acciones

Acciones:

- Elaboración de los objetivos estratégicos
- Formulación de los criterios de medida
- Elaboración de las estrategias específicas
- Elaboración de los planes de acción

Este es el último paso, pero a pesar de ello no es el de menor importancia, por el contrario es de una gran importancia, ya que a partir de este momento, comienzan a implementarse todos los resultados del proceso de planeación estratégica, y es precisamente el plan de acción quien propiciará que se cumpla lo acordado como es debido, además organizará el trabajo, así como facilitará la ejecución y que luego que se puedan controlar las tareas.

CONCLUSIONES

Los fundamentos teóricos de la dirección estratégica, planeación estratégica, la dirección por objetivos, el clima organizacional, entre otras categorías de la dirección fueron sistematizados, con énfasis en dejar clara la posición científica del autor en torno a las mismas, así como se identificaron aspectos positivos, negativos de cada una de las teorías abordadas, lo que facilitó el proceso de identificación de los rasgos que caracterizan el proceso de planeación estratégica en la dirección estratégica.

La metodología para la planeación estratégica del proceso docente educativo fue avalada por el Comité de Expertos, y la aplicación para la definición de algunos elementos como: clima organizacional, valores compartidos, misión, visión y diagnóstico estratégico, señalan la necesidad del cambio en la gestión de la Escuela de 2do Ciclo Kandumbo en la provincia de Huambo, Angola, también permitirá a los directivos, formular objetivos, estrategias y acciones, tomando en consideración sus fortalezas, aprovechando las oportunidades, mitigando las debilidades y atenuando los retos externos o amenazas, con el objetivo de generar cambios y por tanto resultados positivos.

REFERENCIAS

- Alemañy Ramos, Sonia. (2001). Experiencias de la Evaluación Institucional en las Universidades Cubanas. Pedagogía 2001. Curso 22. La Habana.
- Augier Escalona Alejandro. (2005). La gestión de la información y el conocimiento: desafíos de la dirección educacional contemporánea. Curso pedagogía 2005. La Habana.
- Borges, Heloisa da Silva. (2008). Organização do Trabalho Pedagógico e Gestão Escolar. Manaus: Edições UEA Ed. Valer. Brasil.
- Bringas, J. A: (2005). La administración educativa en la experiencia cubana, CD-ROM Pedagogía 2005, La Habana.
- Chiavenato, Idalberto. (2004). Administración de Recursos Humanos. Editorial Altos. México.
- Díaz Llorca, Carlos y col. (2001). Liderazgo hacer más que ostentar. Universidad de La Habana.

Do Santos Fernandez Maria Elizabete (2006). Função do Gestor na Escola Publica. Revista de Divulgação técnica – científica do ICPG, Vol.3, n.9-jul-dez/2006.

Hengemuhle, Adelar. (2004). Gestão de ensino e práticas pedagógicas. Petrópolis, RJ. Vozes. Brasil.

Franco Duarte, Luzia y col. (2013). Elementos teóricos e práticos das questões educacionais: considerações sobre o curso de pedagogia, diponible en:

[http://www.erevistas.csic.es/ficha_articulo.php?url=oai:ojs.erevista.unioeste.br: article/5153&oai iden=oai revista993](http://www.erevistas.csic.es/ficha_articulo.php?url=oai:ojs.erevista.unioeste.br:article/5153&oai_iden=oai_revista993), consultado enero 2013

González Marcos (2012). Antología Administración. Consultado en: <http://es.slideshare.net/marcogonzalez/>

[antologia-administracion](#), enero 2013

Hengemuhle, Adelar. (2004). Gestão de ensino e práticas pedagógicas. Petrópolis, RJ. Vozes. Brasil.

Luck, Heloisa. (2008). Gestão Educacional: uma questão paradigmática. E Ed. Petrópolis, RJ. Vozes. Brasil.