

Education Policy Analysis Archives

Volume 7 Number 32

Octubre 23, 1999

ISSN 1068-2341

A peer-reviewed scholarly electronic journal
Editor: Gene V Glass, College of Education
Arizona State University

Associate Editor for Spanish Language
Roberto Rodríguez Gómez
Universidad Nacional Autónoma de México

Copyright 1999, the **EDUCATION POLICY ANALYSIS ARCHIVES**.
Permission is hereby granted to copy any article
if **EPAA** is credited and copies are not sold.

Articles appearing in **EPAA** are abstracted in the *Current Index to Journals in Education* by the [ERIC Clearinghouse on Assessment and Evaluation](#) and are permanently archived in *Resources in Education*.

O Perfil da Universidade para o próximo milênio

Vidal Sunción Infante

Universidade Federal do Rio Grande do Norte (Brasil)

Abstract

In this article, I analyze the role of the university in meeting the demands for new knowledge (scientific, artistic and technological) presented by an era of globaliztion of knowledge that is destroying old paradigms and creating new models of management and behavior. These demands include the need to train new professionals, who are highly skilled both in knowing "how to produce" as well as "why to produce." My recent research indicates that the university is not embarked on the path that leads to training professionals who know "how to produce." Nevertheless, I believe that it is possible to restructure the university to meet these goals. Activities and strategies are being devised to increase the university's ability to generate the basic knowledge that will increase the *employability* of the new professional with a university diploma.

Resumo

Neste artigo se analisa o papel da Universidade como Alma Mater da geração do conhecimento artístico, científico e tecnológico em confronto com as exigências da atual era da evolução da informação, onde o

fenômeno da globalização do conhecimento está propiciando a aceleração da quebra de paradigmas de forma multidimensional e permitindo a concepção e nascimento de novos modelos de gestão, de comportamento, de demanda, entre outros. Atualmente se exige da Universidade competitividade no nível de formação do novo profissional, que deve ser altamente competitivo tanto na dimensão do COMO FAZER quanto do POR QUÊ FAZER. Resultados de pesquisas recentes conduzidas pelo autor, apontam que a Universidade está aquém na dimensão do "Como Fazer", constituindo-se num dos pontos frágeis da atual estrutura universitária. No entanto, cremos que é possível reposicionar a imagem da Universidade, num quadro de expectativa proativa, onde a efetiva inter-relação Universidade-Sociedade possa permitir o aumento de sinergia gerando novas vantagens competitivas, capazes de otimizar a combinação dos meios de produção. À luz destas reflexões, são discutidas ações e estratégias para aumentar a competitividade das organizações tendo a Universidade como a "pedra fundamental" no suporte de geração de conhecimento básico e aplicado que possibilite o aumento da employability do novo profissional com diploma universitário.

Introdução

Segundo James Appleberry (Appleberry:21-02-98) em "1750 se duplicó por primera vez el conocimiento de la humanidad desde los tiempos de Cristo. Recién en 1900 se repitió el fenómeno. La siguiente duplicación se verificó en 1950. Hoy el conocimiento humano se duplica cada 5 años. En el año 2020 se estima que cada 73 días, dicho conocimiento aumentará el doble. A principios de siglo se publicaban alrededor de 10.000 libros por año. Hoy superan los millones los documentos científicos y técnicos publicados por año". Isso mostra a hiperaceleração na geração de conhecimento, que, naturalmente, obriga as pessoas a atualizar seus conhecimentos para manter o nível de *employability* exigido no seu respectivo trabalho, profissão, ofício e até para o convívio social do cotidiano. Para quem está entrando no mercado a *employability* passa a ser uma exigência de praxe, haja vista que as organizações para sustentar seu posicionamento no mercado precisam de gente capacitada para idear e implementar estratégias, em curto prazo, que possibilitem saltos competitivos ainda que pequenos mas frequentes e que permita manter sob controle a concorrência. É neste contexto de acirrada competição que se está deparando o novo graduado egresso da Universidade. A preocupação do autor deste artigo em abordar o tema "globalização e performance no ensino do terceiro grau sob a ótica estratégica da *employability*" prende-se ao fato de que em nível global o mercado exige profissionais altamente capacitados para dar soluções aos problemas emergentes. E aí o COMO FAZER é que faz a diferença e, conseqüentemente, coloca em xeque a capacidade operacional do profissional. Este, aliado ao seu não menos importante nível de conhecimento do POR QUE FAZER, pode-se colocar em situação de top line acarretando o seu posicionamento no restrito mercado de executivos globais. Daí que o tema se constitui num assunto atual que prende a atenção dos mais variados segmentos organizacionais e acadêmicos, pela sua complexidade e relevância, frente aos desafios da nova ordem socioeconômica globalizada.

Eis que, perante este cenário que não tem pátria nem dono, a interação da "Universidade com o mercado de trabalho" vem sendo vista como uma das ações

competitivas para aumentar a *employability* dos graduados; e, de outro lado, constitui-se numa forma efetiva para aumentar e socializar os conhecimentos gerados pela Universidade, propiciando junto ao mercado a geração de inovações que possibilitem a promoção do crescimento econômico sustentado e, conseqüentemente, se provoque o reposicionamento da imagem corporativa da Universidade. Não resta dúvida que, como resultado dessa aliança, a vantagem competitiva será tanto para a Universidade como para as organizações que compõem o mercado de: bens, serviços e trabalho.

Nesse contexto de alianças estratégicas, ambos os atores se beneficiam: para a Universidade, a parceria lhe abre uma janela para aplicar e divulgar suas pesquisas, suas novas tecnologias, projetos científicos em andamento perante a sociedade, e, sobretudo, para a compreensão das necessidades, anseios e aspirações do mercado a respeito dos serviços gerados. De outro lado, as organizações, principalmente as do setor privado, percebem que a Universidade é uma das fontes de pesquisa básica e aplicada que podem ser aproveitadas no processo produtivo, através de mútua cooperação. Os novos tempos em que vivemos, onde a quebra de paradigmas é cada dia mais acelerada, pressupõem uma Universidade mais competitiva, mais flexível, mais atualizada e com uma aguda capacidade proativa para gerar ciência, tecnologia e capacidade para acompanhar as drásticas e dramáticas mudanças no ambiente multidimensional dos negócios. Eis aí o desafio da Universidade como Alma Mater da ciência, tecnologia e das artes no terceiro milênio. Neste contexto, apropriadamente salienta Alencar, (1996) apud Amorim (1997), "De forma incomparavelmente mais intensa do que em qualquer outra época da História, vivemos hoje um momento de aceleradas transformações tecnológicas decorrentes de uma acumulação de conhecimentos sem precedentes-cujos limites são impossíveis de se visualizar. Por sua vez, esse processo está conduzindo a rápidas, contínuas e profundas mudanças econômicas, políticas e sociais. Tudo isso reflete como sucessivos choques no gerenciamento das organizações, em especial nas empresas que lidam em um ambiente competitivo. Novas estruturas, novos procedimentos administrativos, novas formas de liderança já estão se fazendo necessários e o serão muito mais no futuro imediato."

Atualmente, a Universidade, principalmente a pública, dá a impressão global de estar encastelada dentro das paredes físicas como conseqüência da cultura que construiu ao longo de sua existência, tornando-se complicada a rápida mudança dessa cultura para adaptar-se aos novos tempos, aos novos modelos de gestão; porém se assim não o fizer, estará fadada a perder seu papel que a história lhe reservou logo nos primórdios de nossa era. Naturalmente que, se isso acontecer, novas estruturas organizacionais poderão ser geradas e tomar seu lugar, pois a geração de ciência e tecnologia em nível do state-of-the-art é um caminho sem volta nesta era de hipercompetição. Por outro lado, evidencia-se que a Universidade em si parece não estar em crise, mas sim o modelo de gestão, sobretudo da Universidade pública, já que, em se tratando de uma organização complexa, é ela gerida sob a égide de mais de um modelo, muitas vezes antagônicos. Na Universidade privada os modelos de gestão utilizados são mais harmônicos, haja vista que esta é gerida mais próximo ao modelo de empresa cuja finalidade implícita é o lucro. Porém, tanto a Universidade gerida pelo Estado como a gerida pelo setor privado, ambas estão sendo questionadas na capacidade empregável dos egressos do terceiro grau segundo a opinião do mercado de trabalho (Infante, 1998). Nessa mesma linha de pensamento coloca-se Tragtenberg apud Solino (1996), "a Universidade não pode continuar sendo fábrica de desempregados diplomados e de quadros de opressão e de exploração do trabalhador". Portanto, evidencia-se que há uma preocupação crescente pela interação efetiva da Universidade com a sociedade, visando acompanhar as mudanças sociais que permeia a sociedade mundial.

A pretensão do autor é contribuir com a performance da Universidade brasileira a partir da ótica da *empregabilidade*. Para tanto, vimos pesquisando diversos segmentos sociais que demandam dos seus serviços tais como se pode apreciar na Figure 1.

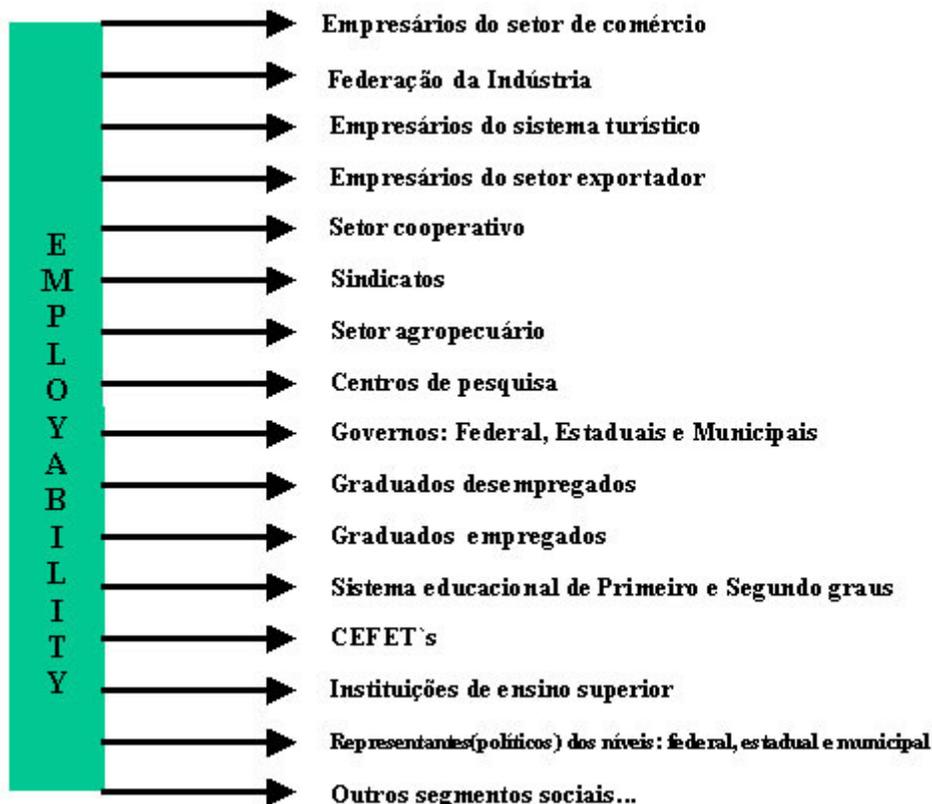


Figure 1. Setores do Nordeste brasileiro a serem estudados sob a égide da empregabilidade

(Fonte: Projeto Integrado de Pesquisa: O perfil do profissional com formação superior exigido pelo mercado de trabalho atual: a real situação competitiva do egresso do sistema educacional nos estados do RN e CE.)

A gênese desta reflexão remonta a 1996, quando o autor passou a preocupar-se com a freqüente dificuldade dos alunos da cadeira de "Estratégia Empresarial", tanto em nível de graduação como de pós- graduação, para realizar o trabalho prático (consultoria) de fim de disciplina. Após ponderar as dificuldades e "desculpas" emitidas pelos alunos, decidimos nos aprofundar na busca da compreensão do fenômeno, indagando aos empresários, ainda que informalmente, a respeito. E assim mais tarde decidimos iniciar nossa pesquisa visando compreender o fenômeno da *empregabilidade* como um dos caminhos capazes de aumentar a inter-relação da Universidade com o mercado de trabalho. Até o presente momento já realizamos duas pesquisas, uma a nível local e outra de abrangência nacional e a terceira em andamento (fig.1 e 3). O estudo da globalização do conhecimento via *employability* é um árduo trabalho científico, pois há necessidade da compreensão multifacetada do mercado do trabalho e, na medida do possível, próximo ao tempo real, encontrando-se aí alguma dificuldade com a cultura dominante, recursos limitados, entre outros fatores. Porém, temos a certeza de que não nos faltará iniciativa e criatividade para desvendar os canais que permitam alcançar os objetivos, fruto da reflexão iniciada em 1996.



Figure 2. Ondas da evolução do conhecimento humano

É neste contexto que a Universidade, como "Alma Mater" do desenvolvimento do conhecimento, da ciência, da tecnologia e das artes, começa a ser questionada, no que diz respeito ao nível de atualização dos serviços oferecidos à comunidade. *O que fazer perante tamanho desafio?* Eis aí o x da questão! A resposta é complexa, como complexo é o problema que a origina. É possível imaginar que a resposta siga a vertente da multidisciplinaridade do conhecimento, a diversidade de prismas de onde é possível ser visto e analisado o problema em foco.

A Universidade Frente Às Exigências da Nova Estrutura Socioeconômica

Estamos atravessando uma época onde a "cross-cultural management" passa a ser parte da cultura das organizações globais, isto é, não mais a organização lida apenas com a cultura local onde está fisicamente sediada a organização, mas deve compreender, assimilar e conviver com a cultura global, haja vista que seus produtos e serviços poderão ter clientes alhures das fronteiras físicas do país de origem. E a partir do ponto de vista mercadológico esse cliente deve ser atendido em suas necessidades, anseios e aspirações, levando-se em conta as peculiaridades culturais. Creemos que a Universidade não escapa a esta realidade. E sobretudo por ser a geradora de conhecimento utilizado por todas as organizações, sem exceção alguma, é que deve estar no *top line* gerando conhecimento no *state-of-the-art*; reposicionar-se perante às novas tendências de comportamento socioeconômico, dando respostas diferenciais e competitivas as exigências do mercado.

De acordo com Solino (1996) "A instituição universitária, em qualquer realidade social, sempre tem respondido pela excelência do saber científico e do nível filosófico e cultural, e por isso mesmo geralmente tem recebido por parte da sociedade o reconhecimento a que faz jus, mas também tem sido severamente criticada quando não consegue acompanhar os avanços científicos e tecnológicos, perdendo assim sua capacidade para traduzir em ações concretas as necessidades emergentes da sociedade,

através de suas funções básicas: o ensino, a pesquisa e a extensão."

Portanto, nesta turbulência no ambiente socioeconômico, a Universidade precisa ouvir e compreender as necessidades e anseios da sociedade, gerar conhecimento básico e aplicado e, ainda, melhor tecnologia apropriada para cada segmento social e/ou nichos de mercado, levando-se em conta o desenvolvimento sustentado tão propalado e exigido pela sociedade mundial (Infante, S. V., 1996, pp. 95-113). Neste contexto, para ser eficaz em tempos de mudança, e visto desde uma ótica de desenvolvimento sustentado, a estratégia tem que ser voltada para o futuro, de acordo com os segmentos do mercado-alvo. Isto pressupõe que, no momento atual, o gestor universitário tem que possuir uma excelente sensibilidade, capaz de detectar os menores movimentos de mudança no mercado, e portanto, elaborar estratégias temporárias que possibilitem a otimização das oportunidades de interação com a sociedade, de modo a aumentar a vantagem competitiva da organização, bem como preparar novas estratégias, que lhe permita sustentar essa vantagem competitiva.

De outro lado, conhecer o perfil dinâmico e multifacetado dos profissionais que o mercado de trabalho está precisando, no presente momento, tanto em nível local como regional, e ainda no futuro imediato, é um desafio premente para o sistema educacional de qualquer país. Nesse sentido, tem-se que criar as condições para fazer com que aconteça um perfeito engate entre o Mercado de Trabalho e o sistema gerador de mão-de-obra qualificada no nível do terceiro grau, no caso, o sistema educacional (fig.3).

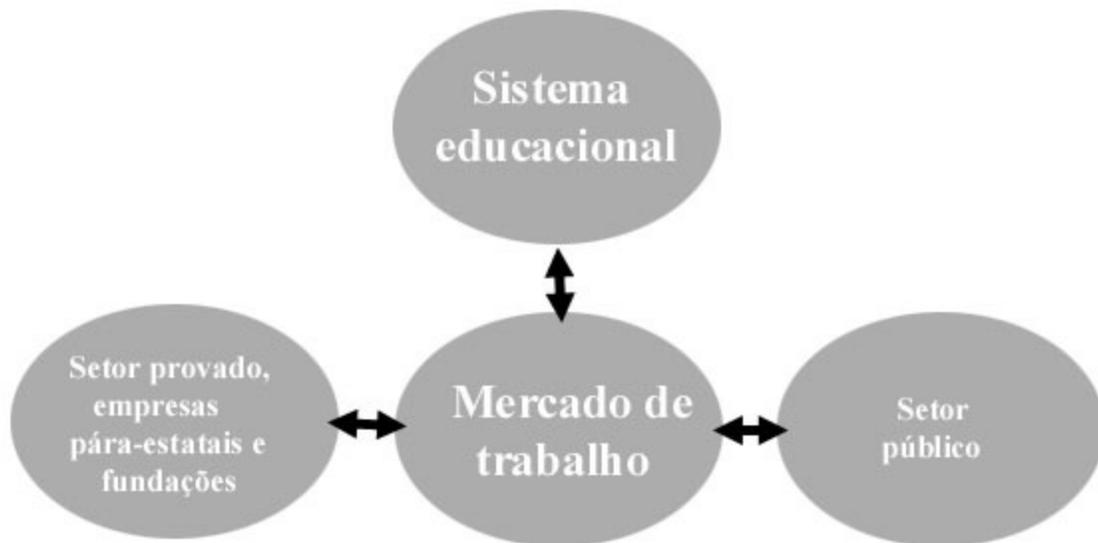


Figure 3. Ajuste entre o Mercado de Trabalho e o Sistema Educacional de terceiro grau

(Fonte: Projeto Integrado de Pesquisa: O perfil do profissional com formação superior exigido pelo mercado de trabalho atual: a real situação competitiva do egresso do sistema educacional nos estados do RN e CE.)

Atualmente, estamos atravessando uma época onde nada parece ser muito estável, pois economias inteiras "fazem água" e grandes empresas ameaçam afundar. Cientes desta realidade, no Brasil, alguns pesquisadores da Universidade pública brasileira, desde 1996 começaram a estudar com bastante intensidade as possíveis interações entre Universidade e a sociedade visando a compreender o perfil do profissional que o mercado de trabalho esta demandando. Na Universidade Federal do Rio Grande do

Norte, Brasil, onde o autor é docente e pesquisador nível "A" do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico-CNPq, vem-se trabalhando no sentido de aumentar o conhecimento sobre os fatores que poderiam melhorar o "ajuste entre o mercado de trabalho e o sistema educacional de terceiro grau", sendo o estudo da *employability* um dos caminhos que estamos seguindo.

A Relevância da Empregabilidade Na Cultura Organizacional e No Contexto da Competitividade da Universidade

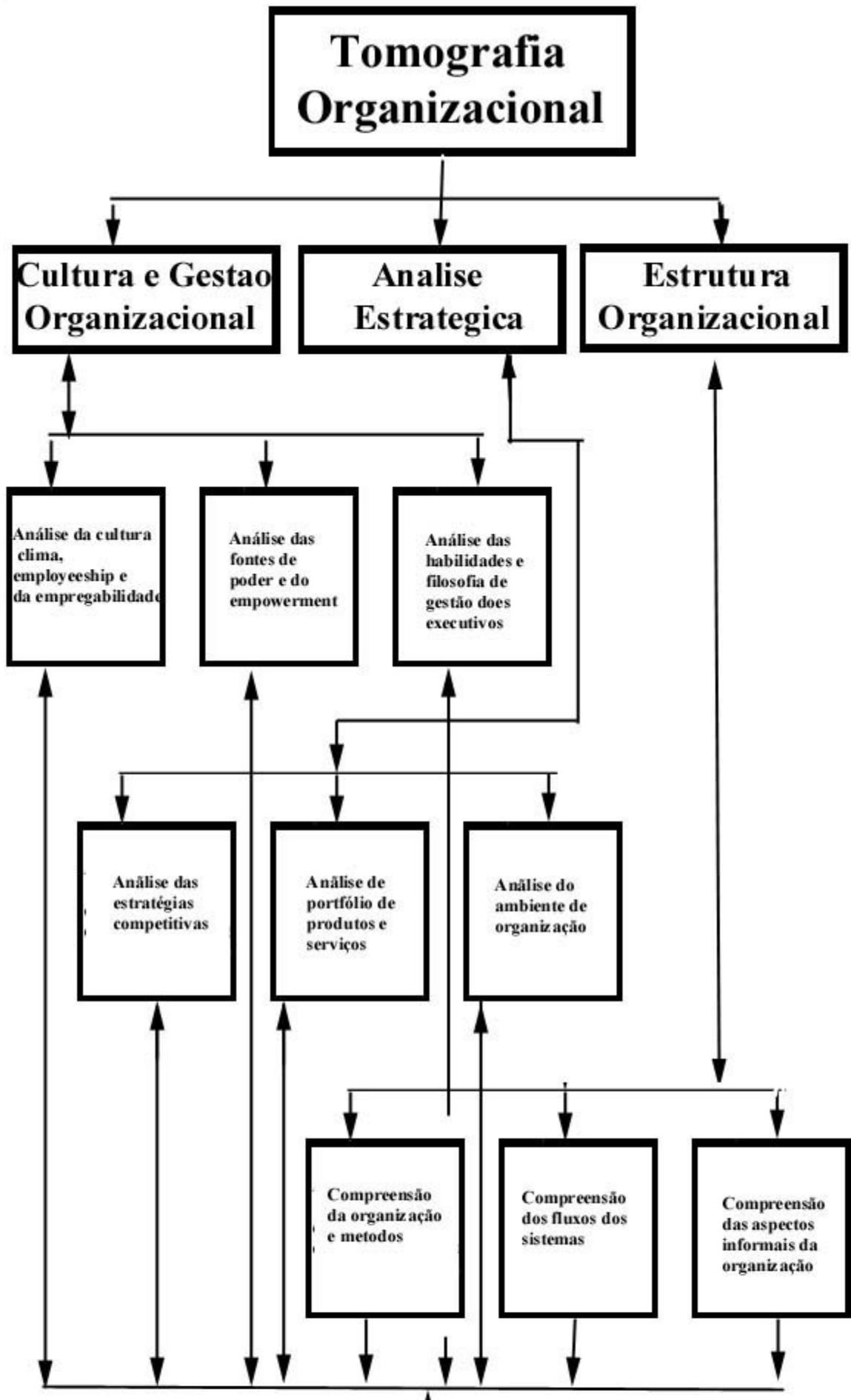
A cultura é, segundo Linton apud Rocha & Christensen (1987, p. 292-293), *a herança social total da humanidade*. Utiliza-se este termo também para designar as variantes locais da herança social, característica de um grupo de indivíduos. Neste sentido, a cultura é formada pelo conjunto de comportamentos, crenças, valores, atitudes, padrões e normas de conduta adquiridos e compartilhados por um grupo social, que servem como forma comum de resolver os problemas com que o grupo se defronta. A organização não é diferente. É um grupo organizado onde pode predominar uma cultura e/ou existirem subculturas, sendo preciso identificá-las e com elas trabalhar para torná-las agentes de competitividade e agentes de *empregabilidade* organizacional. Quando isto não é possível, haverá de desenvolver-se ações inteligentes para compreendê-las melhor. Neste contexto, a Universidade é rica em cultura, subcultura, ritos, grupos de referência, nichos de poder, entre outros.

Uma das principais tarefas de um grupo social, qualquer que seja ele, e qualquer que seja o tipo de organização, é o adestramento e promover a coesão dos indivíduos para preservá-lo e mantê-lo forte. E a Universidade não escapa desta realidade cultural. A presente realidade socioeconômica exige que a organização adote uma estratégia que se consubstancialice na lógica para conseguir movimentar em alguma direção a força de trabalho da organização. Porém, observando-se que deve haver integração sistêmica para que todos os diversos estratos culturais se orientem e/ou se esforcem para o atendimento dos objetivos setoriais, os quais, adicionados, compreendam o alcance dos objetivos globais e estratégicos da organização. Portanto, a Universidade, como organização reitora da geração de conhecimento, não foge desta realidade. Quando a cultura de uma organização é compatível com sua estratégia, é possível que a implementação das estratégias, como fruto da aplicação cuidadosa do Modelo de Desenvolvimento Organizacional, fique consideravelmente facilitada, como se pode apreciar no modelo concebido pelo autor (Infant, S.V. 1996, p. 99).

Ainda Stoner & Freeman (1995: p.165-166) salientam que é difícil implementar com sucesso uma estratégia que contradiga a cultura organizacional. Daí que o modelo proposto por Infante mostra que o principal resultado esperado de sua aplicação é o "Desenvolvimento Sistêmico da Organização e Geração da Nova Postura Estratégica". Para tanto, os administradores que se defrontam com esse tipo de situação devem gerir inteligentemente as imprescindíveis mudanças na cultura para se adaptarem à nova realidade estratégica da estrutura global que, atualmente, o mundo está vivendo. E, neste contexto, a Universidade brasileira já tem algumas ilhas de excelência em termos de gerência da administração universitária, aumentando assim a *employability* de seus alunos nos diferentes níveis de ensino oferecidos.

De outro lado, o Desenvolvimento Sustentado apresenta-se como uma metodologia gerencial interativa e pormenorizada que permite localizar e conhecer nos mínimos detalhes os gargalos que estariam limitando e/ou dificultando a performance da organização e, portanto, removendo-os, libertando a organização para interagir melhor com o meio ambiente onde está inserida e, conseqüentemente, diminuindo a possível

miopia em *empregabilidade*. E assim aumentando a capacidade de ver oportunidades de negócios rentáveis no cenário do mercado global, identificando novos nichos. Portanto, o planejamento sustentado constitui-se num processo gerencial que possibilita à organização reagir com competitividade, rapidez e eficácia aos primeiros sinais de mudança do mercado e visualizar as oportunidades rentáveis. Daí, estabelecer o caminho a ser seguido pela organização, possibilitando deste modo obter um nível otimizado na relação da organização com o seu meio ambiente de negócios. A Universidade, sem sombra de dúvida, enquadra-se no contexto desta nova ótica de se ver e analisar a organização e seu respectivo meio ambiente.



Referências

- Amorim, T.N.G.F.(1997). Competitividade organizacional: caminhos alternativos. In: Anais ENANPAD97.
- Appleberry, J. (1998) Presidente de la American Association of State Colleges and Universities de los EEUU. (<http://ekeko.rcp.net.pe/> 21-02-98).
- Case, Thomas A. et alii. Empregabilidade: de executivo a consultor bem-sucedido. São Paulo: Makron Books, 1997
- Minarelli, José Augusto. Empregabilidade: como ter trabalho e remuneração sempre. 10 ed. São Paulo: Editora Gente, 1995.
- Rocha, Angela da & Christensen, Carl. Marketing: teoria e prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 1987 Saviani, José Roberto. Empresabilidade. São Paulo: Makron Books, 1997.
- Solino, A. Silva da. Planejamento e gestão na instituição universitária: um enfoque multidimensional. São Paulo: EAESP/FGV,1996. (Tese de Doutorado).
- Sunció, Infante Vidal et al. O papel do Inventor no desenvolvimento industrial. In: Seminário Internacional de Tecnologias Apropriadas para o Desenvolvimento Sustentado. Brasília: ABIPTI/FINEP, 1997.
- Sunció, Infante Vidal et al. Os graduados pela Universidade brasileira estão preparados para atender às exigências do mercado global?. XXXII Asamblea Anual, CLADEA 1997, Monterrey, México, p. 603.
- Sunció, Infante Vidal et al. O perfil do profissional com formação superior exigido pelo mercado de trabalho atual: a real situação competitiva do egresso do sistema educacional nos Estados do RN e CE. Projeto Integrado de Pesquisa / CNPq, 1999.
- Sunció, Infante Vidal et al. O uso da internet como recurso tecnológico no aumento da performance do estudante universitário no Brasil. Seminário Internacional sobre Gestão da Inovação Tecnológica no Nordeste -INOVA/99. Fortaleza, junho de 1999.
- Tragtenberg, Maurício. O conhecimento expropriado e reapropriado pela classe operária. In.: Prado Júnior, Bento et al. Descaminhos da educação pós-68. São Paulo: Brasiliense, 1980
- Stoner, J. A. F. & Freeman, R. E. Administração. Rio de Janeiro: Prentice do Brasil, 1995.

Acerca del Autor

Vidal Sunció Infante

Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (Brazil)
Fone/Fax: 005584-2153536

Email: planesp@digi.com.br

Vidal Sunción Infante, es Dr. en Administración por la Universidade de São Paulo - USP / Brasil. Desde 1985 es docente de la Universidade Federal do Rio Grande do Norte / Brasil. Desde 1985 forma parte del cuerpo de Investidores Científicos del Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq / Brasil. Es autor del modelo teórico "Desenvolvimento Sustentado da Organização". Es coordinador del Núcleo de Competitividade Industrial -COMPESQ. Actualmente conta con mas de 50 trabajos publicados. Actualmente está trabajando intesnsivamente en la investigación sobre empleabilidad.

About the Author

Vidal Sunción Infante

Vidal Sunción Infante, PhD in Administration (Universidade de São Paulo-USP / Brazil). Since 1995 Dr. Sunción has served as a professor at the Universidade Federal do Rio Grande do Norte (Brazil). Since 1985, he has served as a researcher in the Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico-CNPq in Brasil. He is the author of the theoretical model "Sustainable Development of the Organization." He is coordinator for the Team for Industrial Competitiveness. He is author of more than 50 published scholarly works. Currently, his research focuses on problems of "employability."

Copyright 1999 by the *Education Policy Analysis Archives*

The World Wide Web address for the *Education Policy Analysis Archives* is <http://epaa.asu.edu>

General questions about appropriateness of topics or particular articles may be addressed to the Editor, Gene V Glass, glass@asu.edu or reach him at College of Education, Arizona State University, Tempe, AZ 85287-0211. (602-965-9644). The Book Review Editor is Walter E. Shepherd: shepherd@asu.edu . The Commentary Editor is Casey D. Cobb: casey.cobb@unh.edu .

EPAA Spanish Language Editorial Board

Associate Editor for Spanish Language
Roberto Rodríguez Gómez
Universidad Nacional Autónoma de México

roberto@servidor.unam.mx

Adrián Acosta (México)
Universidad de Guadalajara
adrianacosta@compuserve.com

J. Félix Angulo Rasco (Spain)
Universidad de Cádiz
felix.angulo@uca.es

Teresa Bracho (México)
Centro de Investigación y Docencia
Económica-CIDE
bracho dis1.cide.mx

Ursula Casanova (U.S.A.)
Arizona State University
casanova@asu.edu

Erwin Epstein (U.S.A.)
Loyola University of Chicago
Eepstein@luc.edu

Rollin Kent (México)
Departamento de Investigación
Educativa-DIE/CINVESTAV
rkent@gemtel.com.mx
kentr@data.net.mx

Javier Mendoza Rojas (México)
Universidad Nacional Autónoma de
México
javiermr@servidor.unam.mx

Humberto Muñoz García (México)
Universidad Nacional Autónoma de
México
humberto@servidor.unam.mx

Daniel Schugurensky
(Argentina-Canadá)
OISE/UT, Canada
dschugurensky@oise.utoronto.ca

Jurjo Torres Santomé (Spain)
Universidad de A Coruña
jurjo@udc.es

Alejandro Canales (México)
Universidad Nacional Autónoma de
México
canalesa@servidor.unam.mx

José Contreras Domingo
Universitat de Barcelona
Jose.Contreras@doe.d5.ub.es

Josué González (U.S.A.)
Arizona State University
josue@asu.edu

María Beatriz Luce (Brazil)
Universidad Federal de Rio Grande do
Sul-UFRGS
lucemb@orion.ufrgs.br

Marcela Mollis (Argentina)
Universidad de Buenos Aires
mmollis@filo.uba.ar

Angel Ignacio Pérez Gómez (Spain)
Universidad de Málaga
aiperez@uma.es

Simon Schwartzman (Brazil)
Fundação Instituto Brasileiro e Geografia
e Estatística
simon@openlink.com.br

Carlos Alberto Torres (U.S.A.)
University of California, Los Angeles
torres@gseisucla.edu

EPAA Editorial Board

Michael W. Apple
University of Wisconsin

John Covaleskie
Northern Michigan University

Alan Davis
University of Colorado, Denver

Mark E. Fetler
California Commission on Teacher Credentialing

Thomas F. Green
Syracuse University

Arlen Gullickson
Western Michigan University

Aimee Howley
Ohio University

Greg Camilli
Rutgers University

Andrew Coulson
a_coulson@msn.com

Sherman Dorn
University of South Florida

Richard Garlikov
hmkhelp@scott.net

Alison I. Griffith
York University

Ernest R. House
University of Colorado

Craig B. Howley
Appalachia Educational Laboratory

William Hunter
University of Calgary

Daniel Kallós
Umeå University

Thomas Mauhs-Pugh
Green Mountain College

William McInerney
Purdue University

Les McLean
University of Toronto

Anne L. Pemberton
apembert@pen.k12.va.us

Richard C. Richardson
Arizona State University

Dennis Sayers
Ann Leavenworth Center
for Accelerated Learning

Michael Scriven
scriven@aol.com

Robert Stonehill
U.S. Department of Education

David D. Williams
Brigham Young University

Richard M. Jaeger
University of North
Carolina--Greensboro

Benjamin Levin
University of Manitoba

Dewayne Matthews
Western Interstate Commission for Higher
Education

Mary McKeown-Moak
MGT of America (Austin, TX)

Susan Bobbitt Nolen
University of Washington

Hugh G. Petrie
SUNY Buffalo

Anthony G. Rud Jr.
Purdue University

Jay D. Scribner
University of Texas at Austin

Robert E. Stake
University of Illinois--UC

Robert T. Stout
Arizona State University