

A GESTÃO EDUCACIONAL E A QUALIDADE DO PROCESSO DE ENSINO APRENDIZAGEM NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Adriana Pereira Dantas Carvalho¹

Ricardo Severino de Oliveira²

Resumo: A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), criada há mais de quinze anos, traz uma preocupação com a gestão democrática das instituições de ensino e determina em seus dispositivos a participação da comunidade escolar em qualquer nível de ensino. O presente artigo apresenta uma reflexão acerca da gestão educacional e sua relação com a questão da gestão da qualidade no processo de ensino aprendizagem nas instituições de ensino superior brasileira. Tendo como objetivo geral estudar os conceitos de gestão educacional e gestão da qualidade e sua aplicação nas Instituições de ensino superior. Trata-se de um estudo de caráter exploratório e que utilizou a técnica da pesquisa bibliográfica. Verificou-se ao longo do estudo, a necessidade de integrar a prática e a teoria como atos compartilhados, qualificar o corpo docente, permitir uma gestão participativa para assim facilitar o processo educativo e alcançar o ensino de qualidade almejado.

Palavras-Chave: Gestão Educacional. Qualidade. Ensino Superior.

¹ Bacharel em Direito Especialista em Direito Educacional e Direito Processual e Mestre em Psicologia da Educação com linha de pesquisa em Gestão Educacional, no Instituto Superior de Línguas e Administração – ISLA e Doutoranda em Direito Civil na UBA. Professora e Coordenadora da Faculdade de Direito de Garanhuns-FDG

² Bacharel e Licenciado em Ciências Sociais, Especialista em Gestão Ambiental e Gestão Pública, Mestre em Gestão e Políticas Ambientais pela UFPE. Professor da FDG e FACEG/AESGA

INTRODUÇÃO



criação Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) possibilitou estabelecer uma orientação geral quanto ao processo de gestão democrática das escolas, pois ficou determinado em seus dispositivos a importância da participação da comunidade escolar (aluno, professor, colaboradores, família), que almeja para seus filhos um ensino cada vez melhor.

A gestão educacional tem passado por mudanças ao longo do tempo, pois as instituições de ensino têm se preocupado bastante com este processo com a finalidade de inserir de forma participativa e democrática todos os interessados, em busca de um ensino eficiente e de qualidade.

Sendo assim, o presente artigo tem como objetivo geral estudar os conceitos de gestão educacional e gestão da qualidade e sua aplicação nas Instituições de ensino superior. Trata-se de um estudo de caráter exploratório (Gil, 2009) e que utilizou a técnica da pesquisa bibliográfica (Lakatos; Marconi, 2010). O trabalho se justifica pela necessidade de compreensão de como as Instituições devem buscar um ensino de qualidade, com um modelo de gestão democrática e participativa conforme preconiza a LDB.

A GESTÃO EDUCACIONAL: CONCEITO, PRINCÍPIOS E PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

A gestão educacional, para Luck (2008), ganhou ênfase dentro do processo educacional a partir do ano de 1990 e vem fazendo parte do diálogo de orientação nos sistemas de ensino. Esse novo entendimento sobre gestão permite ao gestor ter uma melhor preparação para o desempenho de suas funções, de mo-

do a contribuir para o melhor funcionamento da instituição.

A Lei n. 9.394 de 20.12.1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) já determina como deve ser estabelecido a gestão dentro das escolas, cada uma com suas peculiaridades, de forma democrática devendo ser delineada por cada instituição junto com a participação de todos os entes envolvidos no processo educativo.

A LDB, criada há mais de quinze anos, traz uma preocupação com a gestão democrática das escolas e determina em seus dispositivos a participação da comunidade escolar, está formada não apenas por aluno, professor, escola, mas também pela família, que almeja para seus filhos um ensino cada vez melhor.

Com a finalidade de se cumprir a missão, objetivos e metas acadêmicas, as Instituições de Ensino, precisam no seu processo de gestão, articular suas decisões de forma equilibrada, conforme Tachizawa e Andrade (2006).

Ainda segundo esses autores, é a partir daí, que é possível criar condições para estabelecer e criar uma configuração organizacional, os recursos humanos e tudo o que for necessário para o atingimento dos objetivos estratégicos. O foco da atenção se transfere da interação das partes para o todo, considerando a Instituição de Ensino Superior (IES) um macrossistema aberto interagindo com o meio ambiente, podendo converter recursos em produtos, os serviços educacionais.

Para Tachizawa e Andrade (2006), pode-se perceber que ao adotar esse enfoque global na escola é possível criar um modelo de gestão que possa responder de forma eficiente, diante de uma realidade onde se predomina uma concorrência acirrada, e, principalmente de mudanças nas expectativas do cliente. A instituição de ensino organizada compartilha informações, de modo a possibilitar uma melhor orientação e coordenação de esforços individuais e de equipes para o cumprimento de metas e objetivos.

A gestão educacional tem passado por mudanças ao longo do tempo, pois as instituições de ensino têm se preocupado bastante com este processo com a finalidade de inserir de forma participativa e democrática todos os interessados, em busca de um ensino eficiente e de qualidade.

Pensando assim, Sousa (2008), diz que o processo democrático da escola de se dá de duas óticas, interna e externa, uma vez que, além da participação da comunidade escolar na gestão educacional, tem-se a socialização do conhecimento.

Pode-se perceber que o processo de gestão educacional dentro das instituições deve se dá de forma participativa e democrática, de modo que todos os entes da sociedade civil e da comunidade escolar possam estar inseridos, no controle social das decisões (Luck, 2008).

As IES precisam se preocupar com o processo de ensino-aprendizado e saber que tipo de profissional está colocando no mercado, este, cada vez mais exigente e competitivo.

Para Tachizawa e Andrade (2006), a instituição é composta por funcionários, pelo professor e pelo aluno que é considerado o cliente, pois contrata, utiliza e paga mensalidades, no caso das instituições privadas. Todos esses entes são considerados atores do processo educativo, e devem se preocupar o resultado final, ou seja, colocar no mercado um profissional que possa atender as exigências que a atividade laborativa requer.

Ainda para os autores, as IES, dentro de uma complexidade, caracterizam-se pela pluralidade de ações, compreendendo um universo humano, que deve oferecer profissionais, com uma formação qualitativa e quantitativa adequada às exigências e necessidades da sociedade.

Diante disso, é muito importante que as instituições conheçam o mercado de trabalho onde os seus profissionais irão atuar a fim de que possam definir o conteúdo curricular que será oferecido ao seu corpo discente, encontrando meios que

forneçam atendimento para as necessidades apresentadas, com planejamento, organização e liderança.

Segundo Campos (2000), o ensino e a aprendizagem são de fundamental importância no processo de gestão educacional, visto depender de boas decisões dos gestores principalmente do comprometimento do professor com a instituição de ensino de modo a ajudar o aluno a ser um sujeito social, tornando-o apto e preparado para o mercado de trabalho.

O PROCESSO DE ENSINO APRENDIZAGEM: CONCEITO E PRINCIPAIS TEORIAS

Para Campos (2000), conceituar aprendizagem não é uma tarefa fácil. Para iniciar se faz necessário conceituar a palavra aprender, que deriva do latim *aprehendere*, no sentido de pegar, apoderar-se, assim é possível entender que aprender está relacionado com o conhecimento de algo novo.

Segundo esse autor, a aprendizagem é desenvolvida dentro de vários contextos e em todo lugar, assim é possível aumentar os conhecimentos, através de um processo de construção, onde se utiliza a linguagem, o pensamento e a troca de informações com outras pessoas.

Continua Campos (2000), dizendo que diante de uma realidade moderna e desenvolvida já se dá para compreender que o ambiente escolar, o professor e os recursos metodológicos são imprescindíveis para o processo de aprendizagem. Sem dúvida, o ambiente externo influencia de forma significativa, podendo trazer resultados positivos ou negativos a depender de como esse fator vem ser colocado na escola.

O professor, ciente dessas situações, deve junto com a instituição de ensino se utilizar de mecanismos aptos para evitar que o aluno sofra qualquer tipo de interferência durante o processo de ensino aprendizagem, não permitindo assim, um aprendizado deficiente e comprometido.

Os costumes repassados de geração a geração vêm possibilitar a modificação do comportamento do homem ao longo dos anos. Esse conhecimento transmitido pelos antepassados, sem dúvida, é muito importante para se construir o conhecimento do aluno atual. O homem foi aos poucos descobrindo coisas novas até chegar aos dias de hoje onde predomina a modernidade e a tecnologia (Campos, 2006).

Para melhor compreender a aprendizagem, apresenta-se o seguinte quadro 1 e suas principais teorias:

Quadro 1: Teorias da aprendizagem.

Teorias	Adeptos	Breve descrição
BEHAVIORISTAS	WATSON (1878-1958)	O homem aprende a partir do ambiente em que vive, pois ele nasce sem nenhuma informação, sem herança biológica. A aprendizagem se dava como condicionamento e o comportamento compunha-se de impulsos fisiológicos.
	SKINNER (1904-1990)	Opõe-se ao behaviorismo metodológico, pois o ser humano não é desprovido de dotes fisiológicos e genéticos. O behaviorismo se preocupava com os métodos e objetos de estudo da psicologia utilizava conceito de reforço na aprendizagem. O bom ensino depende de organizar de forma eficiente as condições estimuladoras para que o aluno saia do processo de aprendizagem diferente como entrou.
	Adeptos	Breve descrição
	PAVLOV (1849-1949)	Desenvolveu o fenômeno de reflexo condicionado, chamado de processo de condicionamento, adquirido por experiência. A um dado estímulo tem-se uma resposta.
	THORNDIKE (1874-1949)	Foi um teórico do reforço, exerceu grande influência na psicologia e na educação. Criou a lei do efeito, proporcionando ao aprendiz um reforço positivo caso a resposta seja desejada e um reforço negativo quando a resposta é indesejada.
TEORIAS DE TRANSIÇÃO	GAGNÉ (1916-2002)	De um lado, traz estímulos e respostas e de outros processos internos da aprendizagem. A aprendizagem é estabelecida pelas capacidades humanas como, por exemplo, informação verbal, habilidades intelectuais, estratégias cognitivas, atitudes e habilidades motoras.
	TOLMAN (1886-1959)	Chama de cognição, o que intervém entre estímulos e respostas. A intenção, a meta é que dirige o comportamento e não o reforço em si.
	GESTALT	O todo é mais do que a soma de suas partes. A Gestalt não era exatamente, uma teoria da aprendizagem, mas

		uma teoria psicológica.
COGNITIVAS	BRUNER (1915) PIAGET (1896-1980) AUSUBEL (1918-2008)	Preocupam-se com o processo de compreensão, transformação, armazenamento e uso da informação envolvido na cognição e procura regularidades nesse processo mental.
HUMANISTAS	ROGERS (1902-1987) KELLY (1905-1967)	Visa o crescimento pessoal do aluno. O único homem educado é o homem que aprendeu a aprender, a adaptar-se e mudou.
SÓCIO-CULTURAIS	VYGOTSKY (1896-1934) FREIRE (1921-1997) WERTCH	O aprendizado é um aspecto necessário e universal do processo de desenvolvimento das funções psicológicas culturalmente organizadas e especificamente humanas.

Fonte: Adaptado de Ostermann e Cavalcanti, (2010).

Pode-se perceber dessas teorias acima elencadas, que cada uma possui uma especificidade, mas todas resultam numa forma de melhor compreender como se dá a aprendizagem, seja através de um estímulo e uma reação ou até mesmo de um reforço do comportamento capaz de permitir mudanças cognitivas no aluno.

Para Nunes e Silveira (2009), o professor, como agente facilitador do processo ensino aprendizagem precisa estimular os alunos e tentar despertar neles o senso crítico e participativo, de modo a permitir que todos participem da construção do conhecimento.

Para esses autores, a aprendizagem apresenta as seguintes características: trata-se de um processo dinâmico, contínuo, global (exige a participação total do indivíduo), pessoal (ninguém aprende por outro), gradativo (operações crescentes e complexas), cumulativo (resulta da atividade anterior).

Continuando Nunes e Silveira (2009), quanto às características, é possível depreender como se dá a aprendizagem, pois associa-se à idéia de mudança, a pessoa aprende algo e assim desenvolverá seu comportamento social e profissional na sociedade.

Essa modificação que deve acontecer nas escolas demanda um esforço demasiado de todos os atores envolvidos no

processo educativo.

A escola é o lugar onde o aluno poderá desenvolver o aprendizado, através da repetição de situações que serão capazes de mudar sua conduta e conseqüentemente o seu comportamento.

Segundo Esteban (2006), considera-se como sujeito do processo ensino aprendizagem a escola, o professor e o aluno, essa relação entre esses entes, na construção do conhecimento, é capaz de transformar as práticas pedagógicas implantadas na busca de um ensino de qualidade. Existe a necessidade de se compreender a vida dentro da instituição como parte integrante da realidade social.

Dessa forma, Esteban (2006, p.31) acrescenta:

Conferir ao processo ensino aprendizagem uma nova qualidade contribui para que sejam geradas condições significativas para uma releitura do processo vivido pelas crianças, professores, professoras e demais participantes da atividade pedagógica nas esferas intra e extraescolar, além de redefinir a perspectiva de análise da relação entre o que é interno ou externo à escola

Pode-se depreender do exposto, que existe a necessidade do diálogo dentro do processo de ensino aprendizagem entre o aluno, o professor e a escola.

Esse diálogo deve permitir a interação entre esses entes de modo a possibilitar estímulos no processo reflexivo, de âmbito individual e coletivo de forma a se tentar a democratização do ensino.

Construir o conhecimento é, sem dúvida, um processo que deve ser realizado de forma continuada, tendo em vista a sua complexidade.

Segundo Esteban (2006) o professor exerce um papel extremamente importante dentro do processo educativo, pois alia-se ao aluno como parceiro, sendo o diálogo e crítica utilizados de forma bastante significativa.

O professor, no desempenho de sua atividade profissional, deve, dentro do processo ensino aprendizagem, buscar

continuadamente conhecimentos, forma e técnicas para possibilitar o alcance dos objetivos e metas na sua instituição de ensino, utilizando-se da prática pedagógica, bem como” social, indo além das atividades desenvolvidas dentro da escola, estando assim se adaptando as mudanças sociais.

O processo ensino aprendizagem apresenta-se um tanto quanto complexo, assim é necessário interagir, prática e teoria, como atos compartilhados, possibilitando um aprendizado de melhor qualidade, eficiente e eficaz.

O estudo coletivo, para Esteban (2006), permite ao sujeito ultrapassar suas dificuldades e estimula a construção de movimentos transformadores do conhecimento.

Uma forma de conferir o progresso da construção do aprendizado dentro das escolas é através da avaliação.

No que se refere à avaliação, Hass et al (2003, p.104). diz:

O processo de avaliação da aprendizagem é percebido como fundamental para provocar reflexões e discussões sobre as ações previstas e desencadeadas, e sua avaliação exerce um caráter educativo e pedagógico para nós; mas essa avaliação deve constantemente motivar a melhora da qualidade das proposições das experiências pedagógicas

Falando de processo de avaliação, é possível entender que é necessário estimular a reflexão, o diálogo e a participação, para se melhorar a qualidade da aprendizagem. Através da avaliação, é possível rever atitudes, ações e procedimentos e o que é mais importante transformar de forma qualitativa as práticas pedagógicas.

Para Haas et al (2003, p. 114): “a avaliação é necessária como indicar de conhecimentos, mas deve-se analisar todo o contexto de vida dos alunos, para assim poder se averiguar as suas possibilidades e dificuldades”.

A avaliação é, sem dúvidas, muito importante, mas é preciso aplicá-la de forma coerente e eficaz para não caracterizar punição ou apenas a aferição do conhecimento global do

aluno, já que todos os entes do processo educativo devem estar envolvidos, pois dentro desse contexto, todos devem ser avaliados, professor, instituição e não apenas o aluno.

O processo avaliativo precisa ser repensado pelas instituições de ensino, a forma como se dá o ensino aprendizagem pode despertar o anseio de buscar novas oportunidades e soluções significativas para os desafios que ainda podem surgir.

Avaliar gera insegurança, medo, que acaba influenciando no resultado que poderia ser melhor caso não houvesse tanta cobrança.

O professor, no processo de ensino e aprendizagem, é um dos elementos mais importantes para que a instituição de ensino possa oferecer um trabalho eficaz e eficiente.

Não se pode esquecer que a própria Constituição Federal do Brasil (1988), em seu artigo 206, inciso V dispõe sobre a valorização dos profissionais na educação escolar e a Lei 9.394 (1996), no seu artigo 67, estabelece que os sistemas de ensino promoverão aos profissionais da educação condições adequadas de trabalho.

Segundo Padilha (2002), o docente é de fundamental importância pois tem como finalidade desenvolver capacidades intelectuais, psíquicas e morais dos seus alunos, ou melhor, habilidades e competências.

A qualidade é uma característica que toda instituição de ensino almeja, prestar um serviço educacional cada vez melhor, eficiente e eficaz. O que se entende por qualidade na educação? Tentando responder a essa indagação, faz-se necessário conhecer o processo de gestão da qualidade.

A GESTÃO DA QUALIDADE: CONCEITO E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO EDUCACIONAL E COM O PROCESSO ENSINO APRENDIZAGEM

A qualidade é algo almejado pela maioria das pessoas

ao buscar uma prestação de serviços. No setor educacional, não poderia ser diferente, visto que a conquista a uma formação profissional continua sendo prioridade para grande parte da população.

Para Paladini (2004), a nossa população, com anseio numa vida melhor, aposta e preconiza a qualidade do ensino como uma forma de adquirir competência no enfrentamento e na busca de conseguir uma atividade profissional, de modo a alcançar melhores níveis de qualidade de vida.

Para Marshall Junior et al (2008), muito se discute a respeito de qualidade, principalmente, porque ela passou a estar diretamente relacionada com as necessidades e anseios dos clientes, independentemente do ramo de atividade e abrangência.

A busca por um serviço cada vez mais de qualidade, a competitividade, um mercado mais rigoroso, fez com que as instituições de ensino voltassem o seu olhar para a necessidade de preparar melhor o aluno para sua vida profissional.

É possível compreender a qualidade, segundo Paladini (2004), como uma gama de elementos ou características que fazem parte do produto ou até mesmo do serviço.

Toda instituição que preste algum serviço ou venda algum produto tem interesse em repassar ao cliente confiança e segurança, além de credibilidade e respeito e para isso acontecer na forma esperada é preciso uma atenção maior na qualidade do que se está a oferecer.

Segundo Tachizawa e Andrade (2006), as instituições de ensino, por exemplo, prestam um serviço educacional, considerado como especial, por não se tratar de um produto, mas o aluno é configurado como cliente e nessa qualidade deve ser bem tratado, respeitado e a ele deve ser ofertado um ensino eficiente, eficaz, que lhe permita entrar num mercado de trabalho cada vez mais exigente e competitivo.

Ainda para esses autores, não se deve encarar a filosofia

da qualidade de forma diversa com data determinada de começo e fim, mas de maneira continuada, onde todos os atores responsáveis pelo processo educativo possam participar ativamente e para que isso possa acontecer, deve-se utilizar de meios e técnicas para dar embasamento à gestão institucional, sendo possível definir as missões, estratégias, configuração da organização em como os recursos e estratégias serão utilizados.

Tachizawa e Andrade (2006) destaca o PNQ3 como um norte para a avaliação de instituições de ensino. Os indicativos para qualidade, deve necessariamente levar em consideração a percepção do cliente acerca do produto/serviço bem como o grau de sua expectativa.

Pode-se perceber que qualidade não é um tema abordado apenas por empresas que fornecem um produto, mas também por instituições de ensino também, pois se submetem a avaliações internas e externas como forma de averiguar o desempenho dos alunos em contrapartida ao serviço que lhe é oferecido, o ensino, sob pena de comprometer o seu funcionamento.

A discussão sobre qualidade na educação é antiga, principalmente porque resulta na construção do conhecimento e no processo de ensino e aprendizagem, na formação dos discentes com participação e consciência.

Para Xavier (1996), a qualidade é vista de diferentes formas pela sociedade, dependendo da necessidade e expectativa do cliente. Já a qualidade considerada como total requer a junção de seis dimensões.

Quando se fala em qualidade da educação, deve-se levar em conta as seis dimensões que serão trazidas no Quadro 2 abaixo:

Quadro 2: As seis dimensões da qualidade da educação.

Nº	Dimensões	Breve descrição
01	Primeira	constitui o aspecto político- pedagógico da educação e diz respeito ao serviço educacional prestado.

³ PLANO NACIONAL DE QUALIDADE

02	Segunda	refere-se ao custo para se obter essa educação para a organização e ao seu preço para o cliente.
03	Terceira	é o atendimento, que leva em conta os aspectos de quantidade certa de educação no prazo certo e no local certo.
04	Quarta	Gerenciar os aspectos referentes à motivação intrínseca ou extrínseca dos profissionais.
05	Quinta	qualidade é segurança física dos agentes no ambiente escolar.
06	Sexta	há uma dimensão ética, verdadeiro código e conduta responsável pela transparência e lisura das ações.

Fonte: Adaptada de Xavier (1996).

Ainda segundo o autor, quando fala das dimensões, deve-se levar em consideração o conteúdo aprendido pelo aluno, denominando-se de qualidade ampla ou intrínseca da educação. Na verdade, no processo educativo, o que deve ser levado em conta é aquilo que o aluno aprendeu, o conteúdo relevante, o custo, atendimento, moral, segurança dentro do ambiente escolar e a ética dos profissionais dentro da instituição de ensino durante o desempenho de sua atividade laborativa.

Continuando entendimento de Xavier (1996), é muito importante se determinar uma dimensão gerencial dentro das instituições de ensino para a busca da qualidade e só será possível se houver uma mobilização e uma cooperação de todos os atores envolvidos no processo educativo. Primeiro, antes da busca pela satisfação do cliente, no caso, o aluno, os pais, é necessário realizar um planejamento na escola, onde constarão metas e objetivos a serem alcançados dentro de um prazo estabelecido num cronograma.

Além de todas essas características, as instituições para oferecerem um ensino de qualidade precisam de um gestor com liderança e do envolvimento de todos os interessados no processo educativo.

Quando se fala em qualidade, Longo (1996) acrescenta que, a gestão da qualidade total é uma reorientação gerencial das organizações, com foco no cliente, trabalho em equipe, onde as decisões são tomadas a partir de fatos com o objetivo de diminuir erros e problemas.

Foi possível identificar acima as características essenciais para o sistema educacional conseguir uma gestão de quali-

dade total, e vale destacar uma muito importante que está estabelecido na Constituição Federal, em seu artigo 206, V que diz: o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios, destacando-se (1988, p.165): “[...] V- valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos [...]”.

A valorização do professor é, sem dúvida, algo indispensável a ser considerado pelas instituições de ensino, não só porque a lei determina, mas porque ele é muito importante dentro do contexto escolar, pois ele está diretamente em contato com os alunos, que passam grande parte de suas vidas na escola.

Para Souza (2008), o professor, reconhecido e valorizado, trabalha melhor e mais satisfeito, conseqüentemente a escola tem um rendimento escolar mais eficiente e significativo, passando credibilidade aos alunos e aos pais que depositam confiança na instituição de ensino. A remuneração é um fator a ser repensado, visto que, sendo baixa gera desestímulo, falta de comprometimento e conseqüentemente um aprendizado insuficiente.

Acrescenta a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de nº 9.394 de 20.12.1996, em seu artigo 67 (p. 27):

Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:

- I- Ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;
- II- Aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim;
- III- Piso salarial profissional
- IV- Progressão funcional baseada na titulação ou habilitação, e na avaliação do desempenho;
- V- Período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho;
- VI- Condições adequadas de trabalho.

O professor exerce um papel fundamental no processo

educativo, e diante dessa situação precisa ser valorizado dentro do exercício de sua atividade profissional, estando num ambiente que forneça condições de trabalho adequadas.

Para Bento e Padilha (2005), ele é o principal agente dos propósitos da educação, por executar as atividades que visam a desenvolver as capacidades intelectuais, psíquicas e morais da pessoa humana, englobando práticas individuais e estatais ou institucionais. O exercício da docência tem trazido para o professor algumas doenças como, Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT), rouquidão, hipertensão, decorrentes de um ambiente escolar inadequado.

Segundo Luck (2009), existe uma preocupação entre os professores e alunos de como deveria ser realizada a gestão dentro das instituições para melhorar a qualidade de ensino, o corpo docente e discente deveria participar desse processo. A partir dessa inquietação é necessário entender a gestão educacional para verificar de que forma os entes educativos e os gestores poderão dar sua colaboração.

Portanto, o novo processo de gestão vem provocando inovações devido às necessidades de sobrevivência. A competitividade é global e os paradigmas antigos e arcaicos já não são mais aceitos pela sociedade. A tecnologia informatizou todos os setores, agilizando, atualizando e obrigando os serviços prestados a fazer o mesmo.

A GESTÃO EDUCACIONAL NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR (IES)

Antes de iniciar a desenvolver o processo de gestão educacional dentro das instituições de ensino superior, faz-se necessário falar um pouco sobre a história do ensino superior brasileiro.

Segundo Oliven (2002), o sistema de ensino superior no Brasil foi considerado atípico, porque não criou instituições de

ensino dentro de seu território. Os estudantes que queriam se graduar deveriam ir até a metrópole, só depois frequentavam a Universidade em Portugal.

Ainda segundo a autora, esta Universidade de Coimbra foi intitulada a primeira e nela eram oferecidos os cursos de Teologia, Direito Canônico, Direito Civil, Medicina e Filosofia. A partir da chegada da Família Real Portuguesa ao Brasil, em precisamente 1808, houve a solicitação dos comerciantes para que fosse criada uma Universidade, mas não logrou êxito. Só apenas no ano de 1827, houve a criação de dois cursos de Direito, em Olinda e São Paulo e em 1920, surge a primeira Universidade Brasileira.

Acrescenta Tachizawa e Andrade (2006), que as IES enfrentam problemas em consequência de uma visão segmentada setorializada, onde as pessoas não se esforçam para a busca do resultado coletivo, preocupam-se apenas com o seu trabalho individualizado e isso não é bom, é necessário se utilizar um enfoque sistêmico, global e abrangente, pois assim será possível delinear objetivos institucionais e traçar as estratégias para poder alcançá-los.

Ainda falando em sistema de ensino, Saviani (1999 apud Oliveira, 2006), entende esse sistema como uma atividade sistematizada, articulada com elementos que servirão para concretização dos fins educacionais previstos para sua população.

A Constituição Federal (1988), estabelece que a educação visa ao pleno desenvolvimento da pessoa, consequentemente a prepara para exercer a sua cidadania, qualificando-a para o mercado de trabalho. Aliado a isso, estipula o pluralismo político, a liberdade e gestão democrática como princípios.

A LDB disciplina a educação escolar em âmbito nacional e estabelece em seu art. 1º (1996, p.1): “A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da

sociedade civil e nas manifestações culturais”.

O sistema educacional brasileiro divide-se em ensino nacional, estadual e municipal, oferecidos por instituições públicas e privadas, constituindo-se a educação escolar brasileira da seguinte forma, conforme estabelecido na LDB no art. 21 (1996, p.8): “Art. 21. A educação escolar compõe-se de: I - Educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e médio; II-Educação superior”.

Para Cury (2002), o poder público municipal oferta o ensino fundamental e a educação infantil em sistema de colaboração com os Estados, sendo estes responsáveis pelo ensino médio. Por fim, a União, além de sua direção voltada para o ensino superior, está presente exercendo seu papel de apoio e financiamento no ensino fundamental, médio e profissional.

Acrescenta Cunha (2003), que o ensino superior brasileiro passou por transformações no período de 1995 a 2002, momento em que houve a necessidade de se concretizar uma parceria entre o setor privado e o governo, a universidade e a indústria, na gestão bem como no financiamento do sistema brasileiro, no que diz respeito ao seu desenvolvimento científico e tecnológico.

Ainda segundo o autor, a rede federal de ensino superior necessitava passar por uma transformação enquanto que no sistema privado embora majoritário, ainda apresentava qualidade bem inferior em sua maioria. As universidades federais precisavam de uma efetiva autonomia, racionalizando gastos e aumentando a produtividade.

Muitas propostas de mudança foram apresentadas para tentar reformular o ensino superior no Brasil, na esfera pública e privada. Assim o Ministério da Educação (MEC) foi planejando as diretrizes e bases da educação nacional, implementando o reconhecimento/credenciamento e avaliação, que passaram a ter prazos limitados, além de passar obrigatoriamente por processo avaliativo que poderia verificar a existência de defici-

ências ou não, acarretando a intervenção, suspensão ou o descredenciamento da Instituição de ensino (Cunha, 2003).

A LDB permitiu uma autonomia universitária, possibilitando a criação e extinção de cursos, com determinação de vagas, o que veio favorecer as instituições de ensino superior privadas.

A LDB também estabelece como se dá o processo de gestão nas instituições públicas de ensino superior em seu art. 56 (1996, p.23), as instituições públicas de educação superior “obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional”.

Pode-se perceber que a própria lei define como se dá o processo de gestão educacional nas IES pública, de forma participativa e democrática, já que toda comunidade escolar deve participar das decisões nos órgãos colegiados.

Para Cunha (2003), a LDB flexibilizando a oferta do ensino, permitiu que as IES além de ofertar os cursos de graduação, pós-graduação e extensão, também tinham à disposição os cursos sequenciais, como uma alternativa à rigidez dos cursos de graduação que possuíam currículos mínimos.

Ainda segundo o autor, as IES privadas foram se propagando, ganhando espaço e assento nos Conselhos de Educação, o que não afastava a idéia de atuação das mesmas de forma transparente, ante a obrigatoriedade de informar aos alunos, a qualificação de seu corpo docente, a descrição dos recursos que seriam a eles disponíveis, os resultados das avaliações realizadas pelo MEC, bem como o encargo a serem assumidos por eles no ato da matrícula.

Acrescenta Machado (2008), que as IES privadas passam por problemas e dificuldades de ordem financeira além da disputa acirrada com outras instituições por uma posição no mercado.

Ainda segundo o mesmo autor, diante da competitividade, as IES privadas precisam de um modelo de gestão que possam lhe oferecer um planejamento estratégico, utilizando-se de instrumentos que permitam o superávit financeiro.

Continuando o autor, dentre outros problemas enfrentados pelas IES privadas, além do problema financeiro, está a dificuldade em ocupar todas as vagas oferecidas pelo vestibular, a falta de contato com os alunos e fidelização dos mesmos, insatisfação dos funcionários e professores. É possível perceber que estas instituições de ensino não contam com um modelo de gestão eficiente e eficaz sem contar com comprometimento dos seus gestores.

As instituições de ensino de maior porte podem contar com a figura de um coordenador acadêmico responsável pelas discussões acadêmicas (ementas, programas, relações entre professores e alunos) e um gestor de mercado voltado para a venda do curso. Na verdade, a IES privada deve ser considerada uma unidade negocial com direção, orçamento e gestão própria. Todos os demais setores serviriam como meios de ajuda a servir e prestar um ensino de melhor qualidade para os alunos (Machado, 2008).

A educação superior, para Carneiro (2007), por sua vez, compõe o segundo nível na estruturação da educação escolar, devendo está preocupada com um trabalho educativo mais consciente e consistente, além de ser coerente com a especificidade de cada instituição quanto a sua localização. Deve desempenhar as seguintes funções: formar profissionais, ofertar um ensino em nível avançado, realizar estudos, pesquisa e iniciação científica e ainda, funcionar como instituição social.

Para Cury (2002), aos poucos foi se percebendo a presença da iniciativa privada na educação, caracterizando-se uma coexistência entre instituições públicas e privadas na oferta do ensino, devendo essas instituições no momento de sua abertura obedecer às diretrizes da educação nacional bem como passar

pela autorização e avaliação de qualidade.

As instituições de ensino, segundo Luck (2009), devem estar atentas aos padrões de qualidade determinados pelo sistema educacional de ensino, para assim criar estratégias estimuladoras da construção do conhecimento, orientando o aluno para encarar a vida complexa em sociedade.

Ainda falando em gestão educacional nas instituições públicas de ensino superior, acrescenta Garcia (2006, p.127):

A gestão educacional, entendida como conjunto de ações articuladas de política educativa, em suas distintas esferas que caracterizam um país como o Brasil, onde a União, estados e municípios têm responsabilidades solidárias no cumprimento do dever constitucional de oferecer educação pública de qualidade para todos, vive dilemas decorrentes de um modelo que ainda está longe de ser eficiente.

A instituição de ensino deve se preocupar e tentar aceitar e respeitar a diversidade de alunos, tentando possibilitar o acesso e a construção do conhecimento.

É possível constatar que a democracia dentro da gestão educacional possui um caráter determinante, porque possibilita que todos os interessados no processo de gestão possam colaborar na busca de soluções para os problemas que surgem no caminho do processo educativo.

Luck (2009, p.24) acrescenta:

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais globalmente e se busca, pela visão estratégica e a ação interligada abranger, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam e se mantêm em rede.

Continuando a autora, vale salientar, que a gestão tem como finalidade promover a aprendizagem dos alunos de maneira eficaz e eficiente, de modo a prepará-los para sociedade e para um mercado de trabalho competitivo e excludente, onde apenas os que estudam têm chance e vez de vencer na vida.

Nesse processo de gestão educacional, Oliveira (2006), diz que a avaliação é um importante meio de se controlar as

políticas educacionais desenvolvidas pelas instituições de ensino superior bem como determinante no processo de ensino aprendizagem, pois é considerada como indispensável ao desenvolvimento da educação.

DESAFIOS ATUAIS NO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM E NA GESTÃO EDUCACIONAL DAS IES BRASILEIRAS.

A expansão do ensino superior no Brasil se consolidou nos últimos anos e com isso a necessidade de pensar a gestão educacional de uma forma não apenas teórica, mas também profissional. Cabe destacar que o anseio de mais eficiência e autonomia das instituições de ensino perpassa pela reflexão das garantias da discussão do seu caráter público (no caso, das IES públicas), mas também na aplicação de recursos de maneira transparente, na indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão; na consolidação da cultura da avaliação institucional, no planejamento e da gestão dos recursos humanos e na seriedade da execução orçamentária (Santos, 2002).

Ainda é preciso conciliar de uma forma harmoniosa todos os esses elementos acima citados com os propósitos do MEC que são manter, de acordo com Santos (2002, p 4):

[...] suas ações de apoio e de fomento a programas, como os de qualificação à modernização do ensino de graduação, de expansão da base institucional de pesquisa e pós-graduação por região, e da expansão de oferta de vagas. Formando-se, dessa forma, o binômio desempenho institucional-garantia estatal, como base para a delineação do instrumento de desenvolvimento acadêmico e administrativo [...].

Observa-se que estas metas do Ministério da Educação são focadas na ampliação da oferta de cursos com base no desempenho institucional e na garantia de recursos. Nesse sentido. Faz necessário refletir sobre a importância da qualificação dos gestores das IES para subsidiar satisfatoriamente o resultado esperado para tal política.

Assim, também é urgente preparar os administradores para atuarem de maneira mais eficiente e eficaz no que se referem as suas tomadas de decisão. No caso, de se considerar o aspecto econômico da gestão, é importante se respaldar na avaliação de desempenho que se encontra intimamente ligada com os processos decisórios dos gestores, integrando-se as etapas de planejamento, execução e controle (Santos, 2002).

Cabe destacar que para isso, é preciso compreender como princípios, entre outras coisas que: As ações representam o alvo da atenção na tomada de decisão e os conceitos econômicos devem ser a base das decisões dos gestores; precisam ser considerados todos os efeitos de uma única escolha sobre as atividades em suas dimensões operacional, financeira e econômica e as referidas decisões devem objetivar incrementar a qualidade das ações, em seus níveis de eficiência e eficácia relacionadas ao desempenho planejado e realizado (Santos, 2002).

È preciso mencionar ainda que para a sobrevivência de qualquer IES faz-se necessário que seus gestores conheçam as expectativas do seu público-alvo, dos seus clientes, o alunado. Além disso, percebe-se também que os mesmos fomentem urgentemente a discussão na comunidade acadêmica sobre os seguintes temas: conhecimento e formação prática dos discentes; revisão da formação genérica e superficial dos currículos e formação profissional dissociada das necessidades de mercado (Tachizawa; Andrade, 2006).

Assim os principais desafios para os gestores das IES em relação e busca da qualidade dos cursos universitários são: melhorar a articulação entre o conhecimento prático profissional e o conhecimento teórico; consultar as organizações empregadoras e a sociedade para adequar os currículos as reais necessidade locais e regionais; ampliar a formação e qualificação docente; aumentar as práticas reflexivas para o corpo discente; implementar a valorização do estágio como parte da

formação; desenvolver cursos de especialização articulados com a graduação; criar programas que estimulem a atualização dos docentes; monitorar o desempenho profissional dos discentes egressos; desenvolver o exercício prático do conhecimento através do uso de núcleos de prática, laboratórios e empresas júnior; elaborar programas que auxiliem na mitigação das deficiências da formação básica e suas consequências no ensino superior.

Além disso, cabem ainda mencionar, enquanto desafios na gestão educacional: a necessidade de motivar os gestores das IES a estudarem os relatórios de autoavaliação e os relatórios do INEP com os resultados obtidos no ENADE; incorporar a cultura avaliativa com uma estratégia necessária ao crescimento e fortalecimento organizacional. E fomentar a utilização dos resultados obtidos com a autoavaliação e as avaliações externas no processo de planejamento das IES.

CONCLUSÃO

O avanço tecnológico e a grande quantidade de informações fazem criar um novo direcionamento para o processo ensino aprendizagem. Ao mesmo tempo em que a velocidade de informações se propaga, obriga a gestão se organizar cada vez mais para acompanhar essa tecnologia.

No contexto educacional não poderia ser diferente, a busca incessante pelo conhecimento, elemento propulsor para a busca da qualidade, exige que a IES rompa paradigmas e se preocupe com a qualidade de ensino ofertada ao seu corpo discente.

Diante de mudanças frequentes dentro do processo educativo, o professor precisa se atualizar e renovar seus conhecimentos a cada instante para dar conta de tantas conquistas tecnológicas e preparar os alunos para o mercado de trabalho, competitivo e excludente.

Portanto, integrar a prática e a teoria como atos compartilhados, como visto, não tem sido fácil, mas necessário para construção do processo de ensino aprendizagem. A qualidade buscada por toda Instituição de ensino é algo que tem que ser construído ao longo tempo e para isso acontecer, faz-necessário o envolvimento de todos os atores participantes desse processo, inclusive a família e a sociedade, pondo em prática uma gestão participativa e democrática como preconiza a LDB, pois só assim será possível alcançar o ensino superior almejado.



REFERÊNCIAS

- Bento, Flávio e Padilha, Norma Sueli (2005). *A relação de trabalho entre o professor e a instituição de ensino: recordando os direitos especiais do professor empregado*. Disponível em: <http://www.estudosdotrabalho.org/anais6seminariodotrabalho/flaviobentoenormasuelipadilha.pdf>. Consultado em: 02/01/2011.
- Brasil. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Consultado em: 22 de fevereiro de 2016.
- Brasil. Lei nº 9.394 (1996). Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, n.248, 23 dez, 1996.
- Campos, Dinah Martins de Souza (2000). *Psicologia da aprendizagem*. 29ª ed, Petrópolis: Editora Vozes.
- Carneiro, Moaci Alves (2007). *LDB fácil: leitura crítico-compreensiva: artigo a artigo*. 14 ed. Petrópolis, Rio de

- Janeiro: Vozes.
- Cunha, Luiz Antônio (2003). *O ensino superior no octênio FHC*. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>, Acesso em 05 de Agosto de 2011.
- Cury, Carlos Roberto Jamil (2002). *Legislação educacional brasileira*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Esteban, Maria Teresa (2006). *O que sabe quem erra? Reflexões sobre avaliação e fracasso escolar*. 4ª ed. Rio de Janeiro: DP&A editora.
- Garcia, Walter E. (2006) *Tecnocratas, educadores e os dilemas da gestão*. São Paulo: Cortez.
- GiL, Antonio Carlos (2010). *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. 5 ed. São Paulo: Atlas,
- Haas, Célia Maria, Santos, Arnaldo Batista dos Santos, Mori, Oswaldo Luís, Carlini, Silvana A. D., Braga, Elisabeth, Fernandez, Francisca Escobedo, Siqueira, Lygia Maria Gonçalves, Ferro, Margarete, Alves, Vânia Cristina Restani, Sanino, Giane Elis de Carvalho (2003). *Reflexões interdisciplinares sobre avaliação da aprendizagem*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Marshall Junior, Isnard; Cierco, Agliberto Alves; Rocha, Alexandre Varanda; Mota, Edmarson Bacelar; Leusin, Sérgio (2008). *Gestão da Qualidade. Série gestão empresarial*, 9ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Lakatos, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade (2010). *Fundamentos de Metodologia Científica*, 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Longo, Rose Mary Juliano (1996). *Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação*. Disponível em: www.dcce.ibilce.unesp.br. Consultado em: 03 de Fevereiro de 2011.
- Luck, Heloísa (2008). *Gestão Educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.
- Luck, Heloísa (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas*

- competências*. Curitiba: Editora Positivo.
- Machado, Luis Eduardo (2008). *Gestão Estratégica para instituições de ensino superior privadas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Nunes, Ana Ignez Belém Lima e Silveira, Rosemary do Nascimento (2009). *Psicologia da Aprendizagem processo, teorias e contextos*. Brasília: Liber Livro.
- Oliveira, Dalila Andrade (2006). *A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado*. São Paulo: Cortez.
- Oliven, Arabela Campos (2002). Histórico da Educação Superior no Brasil. Disponível em: <http://biblioteca.planejamento.gov.br/biblioteca-tematica-1/textos/educacao-cultura/texto-6-2013-a-educacao-superior-no-brasil.pdf>. Consultado em: 10/06/2011.
- Ostermann, Fernanda e Cavalvanti, Cláudio José de Holanda (2010). *Teorias da Aprendizagem. Texto introdutório*. Disponível em http://uab.ufrgs.br/informacoes/publicacoes/materias-desicaparaeducacaobasica/teorias_de_aprendizagem_fisica.pdf
- Padilha, Norma Sueli (2002). *Do meio ambiente do trabalho equilibrado*. São Paulo: LTr.
- Paladini, Edson Pacheco (2004). *Gestão de Qualidade*. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Santos, Luís Paulo Guimarães dos (2002). *Uma contribuição à discussão sobre a avaliação de desempenho das instituições federais de ensino superior - uma abordagem da gestão econômica*. Revista de contabilidade e finanças vol.13 no.28 São Paulo Jan./Apr. p 1-20. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772002000100006&script=sci_arttext . Acesso em: 10/03/2012.

- Sousa, Valdivino Alves de (2008). *A gestão educacional e a LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9.394/96*. Disponível em: <http://portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos2366/a-gestao-educacional-e-a-ldb>. Consultado em: 01.01.2011
- Tachizawa, Takeshi; Andrade, Rui Otávio Bernardes de. *Gestão de Instituições de ensino*. 4 ed, revista e ampliada, Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2006.
- Xavier, Antônio Carlos da R. (1996). *A gestão da qualidade e a excelência dos serviços educacionais: custos e benefícios de sua implantação*. Disponível em: www.ipea.gov.br. Consultado em: 13 de Março de 2011.