

## GESTÃO EDUCACIONAL

**Terezinha Jocelen Masson** – tmasson@mackenzie.com.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie. Diretora do Centro de Ciências e Humanidades.

Endereço; Rua da Consolação, 896, prédio 12, – São Paulo - SP

CEP 01302-907 – Cidade: São Paulo – Estado: São Paulo

**Leila Figueiredo de Miranda** – e-mail: lfmiranda@sti.com.br

Instituição: Universidade Presbiteriana Mackenzie - Coordenadora do Curso de Engenharia de Materiais

Endereço; Rua da Consolação, 896, prédio 06, – São Paulo - SP

CEP 01302-907 – Cidade: São Paulo – Estado: São Paulo

**Ana Maria Porto Castanheira** – e-mail: castanheira@mackenzie.com.br

Instituição: Universidade Presbiteriana Mackenzie. Comissão Própria de Avaliação

Endereço; Rua da Consolação, 896, prédio 12, – São Paulo - SP

CEP 01302-907 – Cidade: São Paulo – Estado: São Paulo

**Resumo:** *As grandes e contínuas transformações sociais, científicas e tecnológicas passaram a exigir um novo modelo de escola e conseqüentemente um novo perfil de dirigente, com formação e conhecimentos específicos. A gestão das Instituições de Ensino Superior - IES é um dos maiores desafios que se apresentam atualmente, pois necessitam precisam de diretores gestores, coordenadores gestores de cursos, professores gestores e até alunos gestores, pois o corpo docente é peça fundamental no contexto educacional, podendo contribuir para o processo de gerência do curso e da instituição. Um bom gestor educacional sabe identificar na instituição vários consultores a um custo "zero". São eles os professores, os seus alunos e seus funcionários, ou seja, a comunidade acadêmica escolar. A gestão representa a capacidade de gerenciar as relações, sejam elas econômicas, sociais, pessoais, entre outras. A expansão do sistema universitário brasileiro vem trazendo novas exigências para as Instituições de Ensino Superior e, entre elas, a necessidade de gestores universitários atuando nos vários níveis da Instituição com competência para superar os desafios impostos por um ambiente que se caracteriza por ser complexo, competitivo e, por mudar rápida e continuamente. Os antigos modelos de gestão devem ser analisados, pois já não é mais suficiente a simples preocupação com insumos acadêmicos como currículo, ementas, objetivos e corpo docente. O coordenador deverá estar apto para a implantação o gerenciamento de potencialidades internas e externas às instituições. As funções assinaladas pelas chefias indicam na direção da coordenação de curso funções mais acadêmicas e administrativas, dando ênfase à gestão dos cursos.*

**Palavras-chave:** *Gestão Educacional, Gestor, Qualidade de Ensino.*

# 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o mundo vive momento de rápidas mudanças e transformações sociais, de políticas econômicas que geram uma dose de incerteza nas organizações e, até mesmo, nos indivíduos. Tendo como principal missão a formação do cidadão e a sua interferência no futuro que, nem sempre é conhecido, as Instituições de Ensino Superior buscam uma reestruturação interna que lhes permitam enfrentar os problemas decorrentes do um acelerado crescimento no passado que não mais se concretiza no presente.

Neste contexto globalizado, observa-se o surgimento de uma nova era competitiva, não apenas a partir da concorrência em determinados setores ou de novas organizações, mas também a partir da desintegração de barreiras de acesso a mercados anteriormente isolados e protegidos. Isto significa que as organizações, e entre elas, as Instituições de Ensino Superior (IESs) não podem mais sentirem-se excessivamente confiantes com as posições competitivas conquistadas. Assim, as IESs estão se defrontando com a necessidade da melhoria de qualidade do processo ensino-aprendizagem, com todos os problemas operacionais e financeiros envolvidos, e a necessidade do equacionamento de tais questões, bem como a adoção de um modelo de gestão coerente com as necessidades atuais (TACHIZAWA, ANDRADE, 1999).

De uma forma geral, as instituições voltadas para o ensino das áreas de exatas e tecnológicas e dentre elas, as Escolas de Engenharia, estão enfrentando situações difíceis como falta de alunos qualificados e grande evasão escolar e, para que este panorama seja modificado, uma das constatações é reconhecer como prioridade a busca da qualidade total, com ênfase na gestão educacional.

As Instituições de Ensino devem buscar a sua identidade e definir o seu papel social, com a implantação de uma gestão educacional que priorize simultaneamente a capacidade para obter qualidade e a integração nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, com a necessária competência gerencial para administrar os diversos fatores organizacionais envolvidos. O objetivo é que a formação integral do indivíduo seja o foco das instituições, seja ele um engenheiro, um professor ou outro profissional. Logo existe a necessidade de uma visão do “todo” que leve em consideração toda a extensão das atividades escolares.

Modificar a organização e reordenar a gestão da educação foram problemas que permearam discussões da política educacional brasileira em diferentes momentos históricos, pondo em pauta temas como descentralização, participação, comunitarismo, gestão democrática e "modernização" da gestão educacional (XAVIER, 1990). Encarado como o ponto crítico da educação brasileira, desde a década de 1980, o tema gestão educacional, vem sendo a preocupação pública e privada desde 1990 (ROMANELLI, 1991).

A nova gestão da educação se constitui numa dimensão universitária importantíssima uma vez que, por meio dela, observa-se a escola e os problemas educacionais, globalmente, buscando-se abranger, pela visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que funcionam de modo interdependente (FARAH, 1994, GAZETTA, 2006).

Essa gestão representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorado nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade (ANDRADE, 2004). A gestão educacional que se busca sintonizada com a sociedade e que compreende a escola como uma instituição de formação precisa estar dotada de capacidade para fomentar, realizar e sustentar.

A administração escolar está distante de ser simplesmente a gestora de processos burocráticos estrategicamente planejados, pois numa nova organização escolar o papel do

gestor é inspirar iniciativas destemidas tanto dos professores quanto dos alunos (GERMANO, 1994). Sob o enfoque administrativo, a gestão se assenta sobre a mobilização dinâmica e coletiva do elemento humano, sua energia e competência, como condições básicas e fundamentais para a melhoria da qualidade do ensino e a transformação da própria identidade da educação brasileira e de suas escolas, ainda carentes de liderança clara e competente, de referencial teórico e metodológico avançado de gestão, de uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas pela adoção de mecanismos e de métodos estratégicos para a solução dos seus problemas (CUNHA, 1991).

Segundo LÜCK (2003), a gestão não deprecia a administração, mas supera as suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, para atender as exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica trazendo à tona o conceito de liderança educacional, onde o diretor-gestor desperta o potencial de cada pessoa da instituição, onde todos cooperam, aprendem e ensinam o tempo todo.

Assim, como a essência da gestão é fazer a instituição operar com eficiência, e a eficácia da gestão depende, em grande parte, do exercício efetivo da liderança (ANDRADE, 2004).

O enfoque de atuação efetiva da gestão, objetiva promover a organização, mobilizar e articular todas as condições materiais e humanas necessárias para a promoção dos processos sócio-educacionais nos estabelecimentos de ensino, que possam conduzir a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Por efetiva, entende-se a realização dos objetivos avançados de acordo com as novas necessidades de transformação sócio-econômica e cultural, mediante a dinamização da competência humana, sinergicamente organizada, competindo ao gestor estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, de modo que sejam orientadas para resultados, ou seja, um modo de ser e de fazer caracterizado por ações conjuntas, associadas e articuladas.

Sem esse enfoque, os esforços e os investimentos serão despendidos sem muito resultado, pois é o que acontece quando se utiliza a prática de buscar soluções utópicas, localizadas e restritas quando, de fato, os problemas da educação e da gestão são globais e estão intimamente relacionados. Estes não são resolvidos ora investindo em capacitação, ora em melhoria de condições físicas e materiais, ora em metodologias, ora em produção de materiais, entre outros (LÜCK, 2003).

No momento em que os estabelecimentos educacionais buscam cada vez mais oferecer qualidade de ensino dentro de parâmetros de uma gestão democrática e participativa, com a melhoria dos relacionamentos interpessoais da comunidade escolar, a discussão dessa temática é prioritária (MONEZI, et al, 2004).

A expansão do sistema universitário brasileiro trouxe novas exigências para as Instituições de Ensino Superior e, entre elas, a necessidade de gestores universitários atuando nos vários níveis da Instituição, com competência para superar os desafios impostos por um ambiente que se caracteriza por ser complexo, competitivo e, por apresentar mudanças rápidas e contínuas.

Dentro deste contexto, o sucesso educacional e mercadológico de uma IES nessa nova realidade, exige gestores universitários que consigam aliar a desejada capacidade para obter qualidade e integração nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, com a necessária competência gerencial para administrar os diversos fatores organizacionais envolvidos que propiciam o desenvolvimento do projeto-didático-pedagógico de cada curso.

Os gestores universitários devem estar aptos a:

- Entender as mudanças que estão ocorrendo no ambiente universitário nacional e internacional e, suas implicações para a gestão da IES;

- Buscar o desenvolvimento de meios eficazes para integrar ensino, pesquisa e extensão à gestão da IES como um todo, envolvendo o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Projeto Pedagógico, estratégias de *marketing*, finanças, custos, sistemas de informação, recursos humanos, qualidade, infra-estrutura, tecnologia, ensino a distância e avaliação institucional;

- Promover as atividades relacionadas à Gestão do Conhecimento, tais como: compartilhar, atualizar, processar e aplicar o conhecimento para o benefício organizacional, buscar o conhecimento interno, adquirir o conhecimento externo, reutilizar o conhecimento, criar novos conhecimentos e compartilhar o conhecimento com a comunidade acadêmica.

Assim, é necessário o desenvolvimento do pensamento sistêmico para que se possa enxergar o todo, ou seja, encontrar uma forma de interligação que possibilite enxergar os padrões de mudança e não apenas eventos isolados. O pensamento sistêmico é a solução para a sensação de impotência causada pela era da interdependência, proporcionando a visão das estruturas subjacentes e o discernimento das mudanças (SENGE, 1990).

O pensamento sistêmico é a pedra fundamental que determina como as instituições que aprendem a pensar a respeito de seu universo, pois existem dois tipos de complexidade (SENGE, 1990):

- A complexidade de detalhes que são os efeitos das intervenções, ao longo do tempo, não é óbvia, e as relações de causa e efeito são sutis.

- A complexidade dinâmica que aparece quando os efeitos são diferentes a curto e a longo prazo; as conseqüências são diferentes nas diversas partes do sistema e as intervenções óbvias produzem conseqüências não óbvias.

Na maioria das situações gerenciais, a verdadeira alavancagem está em compreender a complexidade dinâmica e não a de detalhes. Geralmente, as atenções são focalizadas na complexidade dos detalhes, tentando resolver a complexidade com atitudes complexas, ou seja, o contrário do pensamento sistêmico (SENGE, 1990).

A essência do pensamento sistêmico consiste em uma mudança de mentalidade, preconizando os inter-relacionamentos em vez de cadeias lineares de causa e efeito, assim como processos de mudança em substituição a fotos instantâneas. O pensamento sistêmico parte do conceito de *feedback* que revela como as ações podem se neutralizar uma às outras, simplificando a vida por ajudar a enxergar padrões mais profundos, com a realidade organizada em círculos. Quando essa realidade é observada linearmente, encontra-se aí a primeira limitação, pois não é possível se observar somente as estruturas individuais e ignorar a estrutura subjacente, o que causaria sensação de impotência em situações mais complexas.

Na perspectiva sistêmica, o ser humano é parte do processo, influenciando e sendo influenciado por ele. Os *feedbacks* de reforço são propulsores de crescimento ou de declínio acelerado. Muitas vezes, pode-se observar nesse sistema como as pequenas ações evoluem, criando conseqüências amplificadas e tais processos raramente passam despercebidos na natureza, pois nunca ocorrem isoladamente.

Em um determinado momento, o processo encontra limites que podem desviar, interromper ou até reverter o crescimento. Os limites são uma forma de *feedback* de equilíbrio, que são o segundo elemento básico do pensamento sistêmico (SENGE, 1990).

O raciocínio sistêmico está fundamentado na premissa de que o todo é indivisível, e busca justamente recuperar essa fragmentação, oriunda dos bancos escolares. A separação do todo em sistemas deveu-se a necessidade didática e científica, mas acabou gerando um profundo distúrbio de percepção na civilização moderna.

Para a efetiva compreensão da interconexão entre os fenômenos, deve-se remover a separação existente entre os sistemas e os ambientes que os cercam, para que se esteja preparado a captar efetivamente a indivisibilidade do todo representado pelo Universo. Para tanto, existe a necessidade de uma efetiva gestão educacional.

## 2 O QUE É LIDERAR?

Segundo PREEDY (2006), as prioridades para um bom gestor educacional passam pelo desenvolvimento e manutenção da qualidade, pela utilização efetiva dos recursos e pelo estabelecimento de uma visão geral estratégica e no direcionamento para a organização.

Por outro lado, os coordenadores dos cursos têm consciência que a maioria das Instituições de Ensino da atualidade é administrada, mas pouco lideradas, e para ultrapassar o que muitos chamam de vácuo da liderança, é necessário, antes de mais nada, caracterizar e delinear ações típicas que comprometem a atitude produtiva daqueles líderes verdadeiramente eficazes.

Atualmente, a gestão da Escola de Engenharia da Universidade Presbiteriana Mackenzie, é efetivada por um diretor e seis coordenadores de cursos, um coordenador de pesquisa e um coordenador de extensão, que trabalham sintonizados entre si buscando refletir sobre o papel que devem desempenhar. Cada área requer uma característica profissional diferenciada, mas a formação integral do educando também carece de atenção especial, pois ele deve se preparar para viver em sociedade e contribuir de forma relevante.

A Escola de Engenharia contemporânea deve ser eficiente, apresentar um ensino de qualidade e ser gerida com competência, agilidade, criatividade e entusiasmo, de forma participativa e colegiada, de tal forma que o seu projeto didático-pedagógico, que é a chave da gestão escolar, contemple:

- Abertura às necessidades da sociedade;
- Atualização dos professores e de sua prática pedagógica;
- Conectividade com os avanços científicos e tecnológicos;
- Comprometimento com a formação integral e o sucesso dos alunos;
- Empenho em planejar, coordenar e avaliar a dinâmica da Instituição diante da realidade atual;

- Prontidão pra resolver os desafios da gestão escolar, numa visão democrática do projeto global, para atender às contínuas exigências e às novas demandas da sociedade.

A importância do Projeto Pedagógico do Curso é vital, pois somente por meio da sua construção e desenvolvimento, preserva-se a identidade institucional e a sua conexão com a realidade social, mantendo a sua tradição constantemente renovada. Tais fatores caracterizam uma instituição eficaz, com um diferencial que a distingue, como a sua capacidade de adaptação aos novos tempos, atendendo as novas exigências da sociedade, o que exige uma visão estratégica global que lhe permita gerar mudanças positivas e respostas rápidas, com flexibilidade e eficiência, conforme ANDRADE (2004).

A capacidade de liderança dos gestores da Escola de Engenharia da UPM, ao lado da capacidade de investigação e de qualidades pedagógicas possui uma importância progressiva, em paralelo com a hierarquia acadêmica definida pelos Estatutos de todas as carreiras. Isto é, a exigência de boa liderança de uma equipe de docentes e/ou investigadores, que é limitada para os professores auxiliares, importante quando se avaliam os professores adjuntos e, muito exigente para os professores titulares coordenadores.

Com a rapidez do desenvolvimento e da evolução tecnológica, ocasionando mudanças constantes, é necessário conseguir chegar a um ambiente qual os liderados naturalmente se identifiquem e se envolvam na busca dos objetivos compartilhados por todos, pelo fato de estar sendo produtivamente liderado.

O líder eficaz surge no momento em que o desafio das forças da mudança parece estar causando grande pressão. Buscando sobreviver, as Instituições de Ensino sentem a necessidade de acompanhar o ritmo e a complexidade do ambiente em que se encontram.

Os líderes verdadeiros são aqueles que conseguem, em meio a situações turbulentas, determinar com precisão o que deve ser feito e mobilizar os seguidores no caminho da

execução dessas transformações. Ao mesmo tempo, deve estar apto a identificar circunstâncias que favorecem ou comprometem a atitude produtiva dos líderes verdadeiramente eficazes (BERGAMINI, 1994).

### 3 COORDENADORES-GESTORES

Os Coordenadores de Cursos de Engenharia defrontam-se com inúmeras dificuldades e enfrentam um grande número de atribuições, sendo que muitas delas não dizem respeito às suas responsabilidades (GAZZETTA, 2006).

O próprio MEC (1981) destaca tal situação, como sendo comum até mesmo dentro das universidades "[...] o regime atual de coordenação didática dos cursos é sabido deficiente e precisaria sofrer ajustamentos, com o objetivo de caracterizar a administração de um curso como sendo a gerência de um projeto de aprendizagem".

Uma das fragilidades estrutural das coordenações de cursos eminentemente técnicos, onde a qualificação dos docentes e coordenador restringem-se às áreas específicas, é a necessidade da formação docente na área de metodologia de ensino, contemplando uma formação pedagógica sólida. Este vácuo na formação profissional docente desencadeia uma série de ingerências no processo da gestão didática.

Alguns dos fatores devem ser amplamente discutidos para o funcionamento adequado da coordenação de um curso de graduação em Engenharia, sendo necessário:

- O reconhecimento da importância da coordenação por parte das instâncias acadêmicas;
- A articulação entre os diversos cursos de graduação existentes na IES;
- Uma carga horária suficiente do coordenador;
- As capacitações didático-pedagógicas dos membros das coordenações para permitir reflexões sobre o papel de “ser professor”.

Na Escola de Engenharia da UPM, a grande preocupação foi a carência de formação didático-pedagógico dos membros coordenadores dos diversos cursos de graduação. Sem a luz deste questionamento, básico e imprescindível, a análise dos demais problemas ficava dificultada, uma vez que a dimensão do ensino era fragilizada e esta dimensão quando negligenciada, compromete a sustentação do ensino superior, ou seja, comprometia a estrutura do tripé: ensino, pesquisa e extensão.

Para suprir tal falha e tendo consciência da importância da prática da docência, que, sem dúvida, sugere um enriquecimento positivo das técnicas de ensino, foi proposto e oferecido curso em nível de especialização (360h), pois o trabalho pedagógico deve ter um trato profissional e não ceder a improvisações desqualificadas. Como os Coordenadores são conscientes de que a tarefa de ensinar não é inerente e deve ser discutida, participaram do curso de “Didática para professores do Ensino Superior”.

Além disso, depois de analisar os resultados das avaliações dos professores pelos alunos, a Universidade Presbiteriana Mackenzie implantou-se em 2003 o Fórum Permanente de Educação e Pesquisa – FOPEP, que tem como objetivo desenvolver a formação continuada de professores por meio de pesquisa e produção docente e organização de atividades que permitam o desenvolvimento da atualização pedagógica e prática docente para professores da Universidade. As funções do FOPEP são:

- Refletir sobre o papel de educador do docente do ensino superior, e sobre sua ação educativa na formação de profissionais comprometidos com a construção do conhecimento e com as necessidades da sociedade;
- Fomentar a discussão, a avaliação e a revisão das práticas docentes desenvolvidas no ensino superior;
- Incentivar a pesquisa e a produção sobre a ação docente no ensino superior;

- Atender as demandas da Universidade Presbiteriana Mackenzie referentes à formação continuada de professores;
- Propor à Universidade Presbiteriana Mackenzie atividades que contribuam para os diferentes agentes educacionais, especialmente no que diz respeito à formação de gestores.

Neste contexto, os gestores dos cursos se capacitam para estimular e desenvolver discussões referentes às questões pedagógicas, como: currículo, oferta de disciplinas, aprovação de programas, até mesmo acompanhamento das atividades docentes em sala de aula. Portanto, é fundamental que ele possua um sólido suporte didático-pedagógico que possa sustentar um aprofundamento e discussões pretendidas e oportunas em relação à formação de nossos discentes. O gestor, além de ter uma formação adequada em sua área de conhecimento também tem como atribuições:

- Planejamento da produção;
- Plano de infra-estrutura acadêmica;
- Plano de melhoria da qualidade do curso;
- Controle da qualidade de ensino;
- Pesquisa e extensão;
- Incentivo à produção acadêmica;
- Convênios e parcerias científicas e institucionais.

A articulação com as demais unidades da Instituição e com o mercado de interesse deve ser privilegiada, desenvolvendo uma visão sistêmica tanto no que se refere aos aspectos internos, quanto aos fatores externos que influenciam a organização.

Por outro lado, o Gestor-Coordenador, na prática, dependendo das características, cultura e porte da instituição, desenvolve atribuições diversas que abrangem os três níveis de planejamento (estratégico, tático e operacional).

Certamente as atividades que mais tomam tempo do Coordenador eram aquelas relacionadas com as áreas meio ou apoio, as chamadas atividades burocráticas, que envolve atividades que devem ser de competência de outras instâncias (problemas com espaço físico, com equipamentos de informática, iluminação, entre outros).

Já na contemporaneidade, o verdadeiro gestor tem papel muito mais importante que a de um simples organizador, ele deve ser o elo integrador das atividades didático-pedagógico do ensino. Desta forma, a qualidade do profissional formado é de competência direta do coordenador de Curso e a gestão didático-pedagógica de um curso de graduação pressupõe tomada de decisões e acompanhamento constantes, através dos processos de avaliação institucional.

Numa nova organização escolar o gestor precisa fazer parte da alma da Instituição e os alunos e professores devem ser sua mística, de tal forma a inspirar iniciativas destemidas tanto dos professores quanto dos alunos. Atualmente, a gestão é menos uma questão de saberes especializados e mais uma questão de princípios e de habilidades próprias capazes de favorecer uma certa qualidade no estar juntos e no esforço coletivo (LIMA, 2006).

O gestor escolar é aquele que sabe compreender antes de agir, que sabe utilizar sua reflexão e seu julgamento, apoiado em conhecimentos e experiências interiorizadas, ricas e variadas, mais do que em instrumentos prontos, assumindo os papéis de projetista, educador e facilitador, suscitando o interesse, a inovação e a criatividade. Como projetista, a sua responsabilidade é compartilhar a visão do todo, por meio de diretrizes, políticas e definições abrangentes; como educador, deve conduzir os seus pares a uma reestruturação da sua visão da Instituição, de uma forma abrangente e sistêmica e, como facilitador, deve fornecer as condições necessárias para que a sua equipe execute as suas funções (LÜCK, 2000).

#### 4 QUALIDADE NA GESTÃO EDUCACIONAL

O tema qualidade tem sido extensa e intensamente explorado. Qualidade é a capacidade de atender, durante todo o tempo, às necessidades da comunidade envolvida e para que seja eficaz, deve estar centrada no aluno, visar o futuro, melhorar continuamente e, sobretudo, buscar respostas rápidas. Algumas instituições educacionais não se contentam simplesmente em atender às expectativas do aluno, mas querem ultrapassá-las (CARDOSO, 1995).

Para estas instituições, a qualidade é um grau de excelência daquela que é sua atividade principal, pois a qualidade não se faz só com tecnologia, mas sim com pessoas capacitadas, treinadas, lideradas e motivadas. Qualidade em educação se faz com participação e envolvimento da comunidade acadêmica (MASSON et al, 2006).

A gestão educacional deve estar sintonizada com a sociedade e que compreende a escola como uma instituição de formação e precisa estar dotada de capacidade para fomentar, realizar e sustentar, pois a administração escolar está longe de ser simplesmente a gestora de processos burocráticos estrategicamente planejados (LIMA, 2006).

O envolvimento dos educadores na busca de soluções de qualidade constitui um aspecto fundamental nos processos de melhoria da qualidade. A ênfase na melhoria contínua reflete a tentativa de manter uma vantagem de qualidade ao longo do tempo, sempre buscando ganhos no desempenho atual. Se a escola não fizer esforço continuado de melhorar não atingirá os resultados desejados. O gestor precisa dedicar uma atenção especial, aos processos de melhoria, pois ele é o primeiro responsável de fazer crescer a qualidade da escola, e é o gestor que vai propiciar a cada educador as condições para desenvolver e utilizar seu pleno potencial alinhado com os objetivos da escola, procurando também desenvolver e manter um clima organizacional que conduza os educadores à excelência no ambiente educacional (SENGE, 1990).

No entanto, ao se aplicar conceitos de Qualidade ao ensino e a educação é preciso muita cautela. Um dos postulados de um programa de qualidade é a satisfação do cliente. No entanto, no universo escolar, são freqüentes situações que o cliente não pode ser apenas satisfeito, onde não é possível oferecer apenas o que ele deseja.

Ao educador compete, muitas vezes, a coerção legítima, que gera a insatisfação imediata na busca de resultados ou valores que não poderão ser apreciados, senão num futuro remoto. Faz parte do papel do professor, assumir responsabilidades diante da realidade que vivencia, ainda que isto acarrete o risco de ter-se *clientes insatisfeitos* em razão de eventuais interesses aparentemente contrariados. Um professor pode e deve correr riscos como esse...Tanto do ponto de vista conceitual quanto do ponto de vista prático, a formação do cidadão não pode, portanto, em nenhuma circunstância, ser reduzida à mera satisfação do cliente.(MACHADO, 1997)

No entanto, cabe ao gestor o bom senso de ouvir, refletir e, possivelmente, não obedecer. Um dos principais desafios da escola hoje é manter alta a capacidade de leitura do mundo, no tempo histórico em que está imersa. Os estudantes devem ser cuidados na escola como sendo a vida da escola: suas alegrias são as alegrias da escola e suas dores e tristezas são também as da escola. Ele deve sim ser ouvido, mas nem sempre obedecido, pois como aluno aprendiz, ainda não tem sua formação integralizada e nem sempre pode assumir escolhas para as quais não está preparado. Lidar com esta dualidade e tomar decisões acertadas leva a qualidade na educação. Nunca se falou tanto em qualidade como nesta última década, quer seja em reuniões de dirigentes, em seminários, em pesquisas de mercado ou nos meios acadêmicos (LIMA, 2006).

A verdade é que a qualidade por vezes encontra-se nas soluções mais simples. A motivação de alunos e professores é uma delas. O gestor bem preparado, que sabe enfrentar dúvidas e dividi-las com os pares é outra.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para um novo perfil de aluno em um mundo globalizado é preciso uma nova postura, pois o ensinar já não mais suficiente. É preciso desenvolver habilidades, competências tendo como meta a formação de uma personalidade investigativa que leve o aluno a aprender sempre através de questionamentos. Para (CASTANHEIRA *et al*, 2006):

Já não é suficiente a elaboração de currículos que contemplem diretrizes e atendam as exigências mínimas. É necessário ter uma visão mais ampla que envolva um planejamento em longo prazo e cuidados criteriosos para atender às exigências de docentes e discentes de forma a garantir a excelência da educação superior. Já não se pode ter sua atenção voltada para as atividades internas ou questões burocratas, é necessário levar em conta o que se passa dentro e fora dos cursos de graduação. O perfil do coordenador deve ser o de gestor de oportunidades para provocar mudanças que venham incrementar o nível de aprendizado contínuo por meio da ênfase na crítica e na criatividade de todos os agentes envolvidos. Os coordenadores devem envolver todos os professores nas tomadas de decisões e realizar debates para a discussão de planos de ensino, visando sempre à modernidade e a adequação dos conteúdos às necessidades da sociedade.

O gestor precisa inovar e mudar seu foco. É preciso estudar novos programas pois a educação mudou seu enfoque. Para (VASCONCELOS, 1995), é importante a elaboração de um programa de ensino que possibilite um trabalho significativo e transformador.

A aprendizagem, a busca por soluções e a formação devem estar integrados em torno de um tema ou de um problema.

Há vários elementos que podem nos auxiliar na construção da Aprendizagem. Um ponto interessante de partida é a análise da antiga disciplina pelo docente que, sendo especialista na área, pode discutir seus elementos essenciais e complementares, seus determinantes e nexos internos, além de suas ligações e inter-relações com as disciplinas anteriores, concomitantes e posteriores na antiga formação curricular (matriz curricular), traçando um quadro teórico-prático integrativo ( ANASTASIOU, 2006).

Como a gestão didático-pedagógica de ensino é de responsabilidade dos coordenadores de cursos, pressupondo a tomada de decisão e os respectivos acompanhamentos constantes, a qualidade do profissional formado pela IES é de sua competência direta. Os coordenadores devem monitorar, sentir, reagir, aprender e identificar oportunidades antes de qualquer tipo de decisão, pois na verdade, assume também o papel de gestor de seu curso, de seus professores e alunos, provocando novas situações de ensino ou de pesquisa, com o estabelecimento de novas estratégias de ensino através de discussões e reflexões sobre cada conceito. A aprendizagem pode nascer do questionamento e o Ensino deveria valorizar mais o questionar do que o responder.

Questionar é bem mais ousado que responder. Responder talvez seja conformar-se. Perguntar é dar um passo a frente, é semear várias respostas. Perguntar é ultrapassar limites. Responder é convergir o amplo, é fechar uma porta da reflexão. Uma única pergunta é mais instigante que muitas respostas, pois ela pode vir a gerar inúmeras reflexões. Um sistema de ensino calcado em respostas não forma mais que apassivados continuadores da ordem. ( PEREIRA & BAZZO, 1997) .

Somente por meio de ações e metas e do envolvimento de todos, de muita reflexão e questionamento, os novos gestores de cursos poderão encontrar um caminho mais criativo que leve ao objetivo maior: a formação de um profissional competente, íntegro que saiba cultivar a qualidade de vida, mas que contribua com a sociedade de forma relevante.

## 6 CONCLUSÃO

A reordenação da gestão educacional nas Escolas de Engenharia tem ficado limitada a modificações político-institucionais e administrativas e tais modificações, de uma forma geral não estão sendo suficientemente eficazes para atingir a problemática da atuação da educação e ao mesmo tempo elas adquirem caráter particular no confronto com a realidade cultural, política e econômica local. Levando em conta a necessidade de acompanhamento desse cenário em constante mudança, os coordenadores de cursos de graduação precisam estar atentos aos aspectos que influenciam diretamente sua gestão.

Cabe aos gestores a criação de um elo entre passado, presente e futuro. A presidência e a reitoria das Instituições de Ensino devem interagir com os Diretores das Unidades e estes, com os coordenadores de cursos, que por sua vez devem interagir com seu corpo docente em busca de situações interdisciplinares que facilitem o desenvolvimento de conhecimentos. Todos devem ser envolvidos em busca de um ensino mais completo, seja de conteúdos, seja de formação, seja comportamental, levando em consideração os anseios dos alunos.

A gestão educacional que as Instituições de Ensino merecem, devem estar sintonizada com as necessidades sociais, compreendendo a escola como uma instituição cujo objetivo maior é a formação integral do indivíduo, e que para tanto, deve estar dotada da capacidade de fomentar, realizar e sustentar.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANASTASIOU, L. G. C. Da visão de Ciência à Organização Curricular. In ANASTASIOU, L G C; ALVES, L. P. (orgs). **Processos de Ensino na Universidade**. SC:UNIVILLE, Joinville, 2006.

ANDRADE, R.C., **Gestão da Escola. Coleção Escola em Ação**, volume 04. In: A Gestão da Escola, Artmed, Rede Pitágoras, Belo Horizonte, 2004.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CARDOSO, F. I. B., PININGA, V. J. S. **A Questão da Qualidade no Ensino de Engenharia**. Escola Politécnica de Pernambuco/FESP-UPE, Recife, 1995, p. 804.

CASTANHEIRA, A M P; MASSON, T J; MIRANDA, L F; MENDES, M. Proposta de Metodologia que Vise a Identificação de Pontos Fortes e Fracos para escolha de Gestores de curso. In: **World Congresso on Computer Science, Engineering and Technology Education-WCCSETE 2006**. Itanhaém:UNISANTOS, 2006.

CUNHA, L. A. **Educação, Estado e Democracia no Brasil**. Editora Cortez, São Paulo, 1991.

FARAH, M. F. S. **Reconstruindo o Estado: gestão do setor público e reforma da educação. Planejamento e Políticas Públicas**. Brasília, n.11, p.189-236, jun./dez. 1994.

GAZZETTA, M. C. **A Coordenação de Cursos no Ensino Superior**. Revista Gestão Universitária. Fevereiro/2006. <http://www.gestauniversitaria.com.br>

GERMANO, J. W. **Estado militar e educação no Brasil: 1964-1985**. Cortez/UNICAMP, São Paulo 1994.

LIMA, J. R. C. **Qualidade na Gestão Educacional**, CONSAE – Consultoria em Serviços Educacionais, www.consae.com.br, Belo Horizonte, 23/04/2007.

LÜCK, H., **A Evolução da Gestão Educacional, a partir de mudança Paradigmática**. Revista Nova Escola, São Paulo, 2003.

MACHADO, N; J. **Cidadania e Educação**. Escrituras Editora, São Paulo, 1997.

MASSON, T. J., MIRANDA, L.F., CASTANHEIRA, A.M.P., MENDES, M. Eficiência e Eficácia no Ensino de Engenharia. In: **COBENGE 2006. Congresso Brasileiro do Ensino de Engenharia**. Passo Fundo, 2006.

MONEZI, Mary Rosane Ceroni, RIBEIRO, Maria Cecília Carrara Modenesi, LAGUNA, Alzira Jerez. **Paradigmas Contemporâneos da Gestão Educacional: Uma Visão Inclusiva**. In: Revista de Cultura IMAE – Instituto Metropolitano de Altos Estudos, ano 5, número 11, São Paulo, janeiro/junho 2004.

PEREIRA, L T V; BAZZO, A W. **Ensino de Engenharia: na Busca do seu Aprimoramento**. Ed da UFSC, Florianópolis, 1997.

PREEDY, M., GLATTER, R., LEVACIC, R., **Gestão em Educação**, Editora Artmed, Porto Alegre, 2006.

ROMANELLI, O. O. **História da Educação no Brasil (1930/1973)**. Editora Vozes, Petrópolis, 1991.

SENGE, P. M. **A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 12 ed. Best Seller, São Paulo, 1990.

TACHIZAWA, T; ANDRADE, R. O. B., **Gestão de Instituições de Ensino**, Editora FGV, Rio de Janeiro, 1999.

VASCONCELOS, M.L.M. **O Profissional Liberal na Docência de terceiro grau: Uma proposta de Atualização Pedagógica**. Tese de Doutorado em Administração – Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 1995.

XAVIER, M. E. S. P. **Capitalismo e escola no Brasil: a constituição do liberalismo como ideologia educacional e as reformas do ensino (1931-1961)**. Editora Papirus, Campinas, SP, 1990.

## EDUCATIONAL MANAGEMENT

***Abstract:** The significant and continuous social, scientific and technological transformations is demanding a new model of school and consequently a new profile of manager, with specific education and knowledge. The management of IES is one of the major challenges nowadays, because they need manager-principals, course manager- coordinators, manager-teachers and even manager-students, because they are a fundamental piece in the educational context;*

*they can contribute for the management process of the course and the institution. A good educational manager can identify at the institution several consultants at a "zero" cost. They are the teachers, their students and the employees, that is, the school academic community. The management represents the capacity to manage the relations, regardless of being economical, social, and personal, among others. The expansion of the Brazilian university system brings new demands for the university institutions and, among them, the need for the university managers to work at several levels of the institution with competence to overcome the challenges imposed by an environment characterized by its complexity, competitiveness and quick and continuous changes. The old management models shall be reviewed, because the simple concern about academic components, such as curricula, amendments, objectives and board of teachers is not enough any longer. The coordinator shall be apt to implement the management of internal and external potentialities. The functions determined to the heads of departments are more oriented to the coordination of courses and more academic and administrative functions, giving emphasis to the management of courses.*

**Key words:** *Educational management, teaching quality.*