

A GESTÃO EDUCACIONAL NO ENSINO SUPERIOR: REFLEXÕES TEÓRICAS

Para Cury (2002), o termo gestão, etimologicamente, trata da relação de, pelo menos, um ou mais interlocutores com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela atitude de buscar respostas que possam auxiliar na gerência da educação. Implica utilizar-se do diálogo como forma elevada de encontro sobre pessoas e solução de conflitos.

Para tanto, ao se tratar sobre a gestão no ensino superior, torna-se relevante tratar sobre as funções que abrangem essa ação de gerenciamento das rotinas dessa, assim são estas: planejamento; organização; direção e controle, que vem detalhadas a seguir.

O planejamento não é uma ferramenta exclusiva para uso do professor, tampouco deve ser utilizado apenas em sala de aula. Tudo na instituição educacional precisa ser planejado; nesse sentido, a gestão precisa se apropriar melhor dessa ferramenta. Diante disso, cabe, pois, considerar traços objetivos na estruturação da gestão educacional evidenciada nas IES, como o planejamento.

Para tanto, o planejamento das práticas relacionadas ao ensino na busca de sua organização é passível de reflexões, a fim de se propor o ajustamento das ações realizadas nas IES, num olhar reflexivo sobre a própria prática. Significa que as IES partilham de contextos específicos e que planejar proporciona a sistematização para as propostas de melhorias e para a possibilidade de superação das dificuldades observadas em seu contexto.

Diante disso, cabe considerar o contexto em que tais práticas evidenciam-se a fim de que a gestão educacional busque sistematizá-las para a procura na realização das ações pautadas nessa construção coletiva. Então, o planejamento promove a estruturação sistemática da ação pedagógica construída no dia a dia das práticas do ensino referentes a esse contexto específico. Corroborando essa premissa, Luckesi (2011) afirma que, ao perceber essa necessidade, existem ganhos na aprendizagem dos educandos por meio do trabalho participativo e organizado nas instituições de ensino.

Assim, admitimos que o conhecimento deva ser assumido como um recurso de emancipação do ser humano; há que saber que o educando adquiriu os conhecimentos e as habilidades com as quais estamos trabalhando, observando-se também que, para emancipar-se, necessitará desse recurso em sua vida pessoal e coletiva. Se efetivamente nos comprometermos com o ideário de que o conhecimento emancipa o ser humano, o que ensinamos como significativo deve ser aprendido pelo educando de forma qualitativa. Dessa maneira, a IES precisa planejar-se com vistas a cumprir sua função.

**Dr.^a Ana Paula Vasconcelos de
Oliveira Tahim**



Centro de Ensino Superior
Cearense, UniC, Brasil

anapaula_tahim@yahoo.com.br



A instituição educativa não é apenas uma instituição que reproduz relações sociais e valores dominantes, é também uma instituição de confronto, de resistência e de proposição para as inovações. “A inovação educativa deve produzir rupturas e, sob essa ótica, ela procura romper com a clássica cisão entre concepção e execução, uma divisão própria da organização do trabalho fragmentado” (Veiga, 2003, p. 277). Nessa esteira, observa-se o planejamento como uma possibilidade para inovação.

Cabe, pois, considerar esse ato pedagógico para a execução das melhorias e aprimoramentos metodológicos e técnicos. Ou seja, considerá-lo como um auxiliador na aprendizagem coletiva das práticas realizadas nas instituições, não se restringindo à execução das ações, mas atendo-se à significância real e simbólica das mesmas, orientando a práxis e fomentando a geração e a ampliação de novos saberes, propostas pelas ações desta, bem como de seus impactos na IES.

Entende-se que a organização é um dos componentes da gestão educacional, de modo a evidenciar proposições relacionadas à IES na condição de agência reguladora das ações que são realizadas nessas unidades de ensino.

Sobre o afirmado por Vieira, Almeida e Alonso (2003), quanto aos estudos provenientes de Fayol e Taylor centrados nos modelos de administração científicos consolidados a partir do século passado, os quais influenciam até os dias atuais a organização da gestão educacional, voltados ao trabalho, construção e ampliação do conhecimento, as diversas concepções de organização lidam com aspectos inerentes ao conceito de organização, reflexos significativos na forma de imaginar e organizar o trabalho educacional.

Assim, quanto à organização, tudo o que se propõe está atrelado a objetivos educacionais, cabendo aos responsáveis por essa função pensar no material humano e material. Libâneo (2001), sob esse viés, esmiúça essa função apresentando-a em duas categorias; o autor, dessa forma, analisa conceitualmente o termo “organização”: concepção administrativa técnico-científica e concepção de gestão simbólico-interpretativa.

A primeira vincula-se à concepção da administração técnico-científica pautada na organização educativa como realidade concreta, direcionada ao alcance dos melhores resultados e eficiência nas tomadas de decisões geradas. Esse mecanismo estabelece a divisão das responsabilidades e tarefas a serem realizadas, enfatizando a divisão das atividades por segmento presente na instituição. O diretor assume-se como figura central, destinando pouca autonomia à comunidade inserida no contexto da IES. Assim, estabelece o controle e as normas, restringindo a participação e a visão integral da gestão, atrelando-se à estrutura hierárquica como preponderante nas ações realizadas na IES. Diante dessa concepção, verifica-se uma preocupação maior com a efetividade das tarefas incumbidas do que com a validade e a qualidade das ações realizadas na instituição.

No tocante à segunda categoria empreendida pelo autor, correspondente à concepção de gestão simbólico-interpretativa, verifica-se o entendimento construído entre as pessoas por meio das vivências e experiências comuns de acordo com essa organização social. Essas atividades ganham sentido por intermédio da participação, haja vista que os sujeitos se percebem como sistemas que agregam pontos relevantes com a intencionalidade e as interações sociais que acontecem nas instituições sociais. Assim, está ligada aos mecanismos organizacionais e suas funcionalidades, meditando a conjuntura na qual as relações paralelas e entrelaçadas à prática educativa acontecem desta maneira, estabelece a instituição de ensino como uma construção social (Libâneo, 2001).

As organizações se constituem como construções coletivas e sociais que são “[...] reconstruídas e podem existir a consciência sobre esse processo, vir a sofrer mudanças intencionais por meio de processos de reconstrução” (Vieira; Almeida; Alonso, 2003, p. 48). Conforme Lück (2013, p. 61), a concretização dessas proposições torna-se efetiva a partir de padrões dinâmicos e sistematicamente realizáveis nas instituições: “Sem a prática de monitoramento e avaliação, não se pode garantir a efetividade da gestão”.

Observa-se o quanto a instituição precisa organizar-se permanentemente, tornando seu trabalho contínuo. Acrescenta-se a contribuição da avaliação para práticas atreladas ao rigor e à tecnicidade a fim de respaldar essa ação como condutora de mudanças e como estímulo para as retomadas de orientação. Esse processo coletivo e dinâmico de impulsionamento das ações educativas deve ser objetivado pelas organizações de ensino (Luckesi, 2011).

A IES, como organização de ensino, enseja a mediação do saber e atua na democratização do acesso ao conhecimento. Diante disso, a gestão educacional visa à experiência sobre essas ações e possibilita a realização das mesmas. Para tanto, pretende-se considerar o contexto em que essas ações são propostas e direcionadas nas organizações educativas, visualizando o papel da comunidade e da direção nos encaminhamentos gerados com vistas a consolidar os fundamentos a partir da sua estrutura.

Portanto, é preciso tratar sobre o papel desenvolvido pelo gestor e acerca das especificidades que giram em torno do trabalho realizado na IES, priorizando os aspectos críticos.

Sabe-se do papel essencial desenvolvido pela direção das IES na promoção das ações de ensino. Diante disso, a direção precisa realizar uma coordenação pautada na centralização das ações desenvolvidas e na tomada de decisões traçadas com o intuito de propor melhorias e ajustes no trabalho da IES.

Para tanto, Paro (2012) afirma que essa atividade se atrela ao viés administrativo, pois se torna uma atividade desencadeada por um grupo, ocupando-se do empenho coletivo das pessoas como esforço humano e balizando as relações que ocorrem, sendo o centro da gestão. Essa atividade, portanto, torna-se impulsionadora no acompanhamento sistemático das necessidades verificadas durante o percurso pedagógico e estrutural evidenciado durante a rotina de trabalho nas organizações.

A partir desse contexto, resta-nos saber qual o papel que a IES manifesta diante dos variados e contraditórios ideais de educação. A instituição educacional se torna um espaço de origem contraditória, cujas práticas são concretas e pautadas na seletividade do acesso ao conhecimento (Kuenzer, 2011). A direção estabelecida para a realização dessa mediação deve, pois, considerar as referências coletivas (grupo), a fim de que os indivíduos implicados construam uma reflexão sobre a prática pedagógica visualizada na IES, centrando-se na e para a coletividade.

Atende, nessa direção, aos objetivos que seguem para o alcance das metas, também na formação humana e cultural dos agentes envolvidos nessa construção processual e densa no tocante à diversidade de contextos políticos e sociais em que os sujeitos estão imersos. Para a promoção de mudanças significativas na IES, é preciso desenvolver uma “[...] estrutura adequada e adaptada com o desenvolvimento de uma cultura favorável à mudança [...] para transformação” (Vieira, 2003, p. 49).

Assim, acerca dos aspectos inerentes a essa função, contextualizando-a conforme sua contribuição para a organização das práticas, dos recursos humanos e dos materiais disponíveis para que haja a efetivação das ações realizadas nas organizações de ensino, temos o controle. Porém, não tem intenção de ser princípio, mas uma das funções que interagem com todas as outras.

A utilização racional dos recursos e do capital humano provenientes das relações que são geradas nas IES estabelece sentido para o uso consciente desses recursos a partir da função da gestão educacional denominada “controle”.

Dessa forma, as instituições possuem tarefas e funções específicas que são determinadas consoante o papel desempenhado pelas mesmas nas conjunturas em que se apresentam. O controle, como função social, deve, pois, ser interligado às práticas de organização e sistematização das atividades realizadas. Na conjuntura educacional, nessa perspectiva, tal mecanismo tem o objetivo de intermediar o trabalho pedagógico e atuar na construção do

espaço educativo como coletivo e na escuta sensível da comunidade, objetivando minimizar as barreiras pautadas na cooperação e ação dos sujeitos imersos nesse contexto.

Desse modo, o controle visa ao exercício da cooperação, utilizando do monitoramento das práticas adotadas para sistematização eficaz e contínua, tendo em vista o objetivo comum presente nessas instituições de ensino: a ampliação qualitativa do acesso ao saber e às possibilidades de construção do sujeito autônomo.

Nesse segmento, esse meio visa a essa geração do fortalecimento da autonomia e do trabalho partilhado entre gestores, professores e alunos, exigindo o envolvimento conjunto e pautado nos mecanismos de orientação e ligação por meio de diálogos e formações contínuas.

Consoante Wellen (2010), essa distinção torna-se objetiva com a inserção de novos elementos nessa estrutura, ocorrendo, assim, uma ampliação conceitual do termo “gestão” pelo estabelecimento e pela determinação clara na organização do trabalho. Dentre os valores, observa-se que o clima e o ambiente de trabalho conduzem ao controle científico das ações planejadas na IES.

Para isso, faz-se necessária a implementação de uma administração que evidencie uma relação conjunta pautada nos objetivos das organizações de ensino e na clareza das ações realizadas. O aprofundamento teórico-conceitual, por meio das funções da gestão educacional, traduz o reforço interligado ao papel desempenhado pela IES como centro de ação e atuação dos atores envolvidos nessa construção.

É preciso entender que, para a gestão possa ser boa, “[...] torna-se evidente a responsabilidade dos gestores no planejamento, na organização, na direção e no controle das atividades instituídas pela mesma” (Lima et al., 2014, p. 134) numa proposta sob o olhar holístico e complexo das relações educacionais, dos papéis e das melhorias a serem observados nesses contextos.

REFERÊNCIAS

CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, 2002, p. 163-174.

KUENZER, A.; FERREIRA, N. S. P. (org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2011.

LIBÂNEO, J. C. **Organização escolar**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIMA, M. A. M. et al. Funções da gestão educacional: planejamento, organização, direção e controle nas escolas municipais de Aquiraz-CE, Brasil. **Revista Eletrônica de Educação**, São Carlos, v. 8, n. 3, p. 127-146, 2014.

LÜCK, H. **Avaliação e monitoramento do trabalho educacional**. Petrópolis: Vozes, 2013.

LUCKESI, C. **Avaliação da aprendizagem escolar**: estudos e proposições. São Paulo: Cortez, 2011.

PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2012.

VEIGA, I. P. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória. **Caderno Cedes**, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, 2003.

VIEIRA, A. T.; ALMEIDA, M. E. B.; ALONSO, M. **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

WELLEN, H. **Gestão organizacional escolar**: uma análise crítica. Curitiba: IbpeX, 2010.