

A AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO ENSINO SUPERIOR COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

Mary Neuza Dias Galdino

Fundação CESGRANRIO/ Universidade do Grande Rio

“Prof. José de Souza Herdy”

mndg@uol.com.br

Resumo: Este estudo versa sobre a importância do processo de autoavaliação como monitor da qualidade do desempenho de uma instituição de ensino superior (IES). Foram consideradas as bases teórico-metodológicas e as correntes contemporâneas de Avaliação Institucional (AI), aliadas às diretrizes emanadas pela legislação vigente que apontam para a relevância de um projeto de AI numa perspectiva transformadora. Nesse sentido, o papel do gestor institucional sofre novas exigências, frente aos desafios das especificidades de uma IES, com vistas ao desenvolvimento com eficiência e eficácia de uma gestão participativa.

Palavras-chave: educação superior; avaliação institucional; gestão participativa.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de avaliação vem se (trans)formando ao longo dos últimos anos e tem suscitado muitas discussões. O reflexo disso está na extensa bibliografia encontrada sobre esse assunto, gerada a partir dos conflitos entre a teoria e o que se vem praticando.

A avaliação educacional pode ser compreendida entre avaliação da aprendizagem e avaliação institucional. A avaliação institucional, objeto do presente estudo, é dividida em avaliação interna e externa. Nesse estudo, será enfatizado o processo de avaliação interna, mais conceituada como autoavaliação, pelo papel essencial que a mesma exerce junto à instituição educacional.

Segundo Davis e Grosbaum (2002) “é a avaliação que nos revela se a escola está cumprindo o seu papel e oferecendo educação de qualidade”. Isso se afirma com mais intensidade ao tomarmos como referência a avaliação do ensino superior, levando-se em consideração suas especificidades e o atual momento de atribuição de novas diretrizes para essa finalidade.

A autoavaliação no ensino superior e sua finalidade no trabalho do gestor escolar, ganha especial atenção ao considerar-se que o diagnóstico da realidade institucional, ou seja, o autoconhecimento leva o gestor a um olhar mais ampliado sobre as qualidades e fragilidades da instituição sob sua gestão.

A avaliação interna deve ser um processo contínuo, pelo qual uma instituição constrói conhecimento sobre sua própria realidade, buscando compreender os significados do conjunto das suas atividades para melhorar a qualidade educativa e alcançar maior relevância social. Para tanto, sistematiza informações, analisa coletivamente os significados de suas realizações, desvenda formas de organização, administração e ação, identifica pontos fracos, bem como pontos fortes e potencialidades e estabelece estratégias de superação de problemas.

A avaliação interna ou autoavaliação é, portanto, um processo cíclico, criativo e renovador de análise, interpretação e síntese das dimensões que definem a instituição.

Segundo Belloni (2000) a avaliação institucional visa o aperfeiçoamento da qualidade da educação, isto é, do ensino, da aprendizagem e da gestão institucional, com a finalidade de transformar a escola atual em uma instituição comprometida com a aprendizagem de todos e com a transformação da sociedade.

Uma instituição de ensino, para subsistir, deve possuir um projeto institucional definido, no qual sua missão seja explicitada de forma coerente com os anseios dos segmentos que a integram: dirigentes, professores, funcionários, alunos e comunidade. A avaliação institucional atua como um subsídio desse projeto.

A autoavaliação está intimamente ligada à (re)construção do projeto institucional e do projeto pedagógico, e convoca a todos os membros da comunidade escolar a uma participação efetiva na transformação e melhoria da realidade institucional. O gestor tem o papel fundamental de ajudar na sensibilização dessa comunidade e na institucionalização e aproveitamento dos resultados obtidos da autoavaliação, de forma a corrigir e (re)definir os rumos da história da instituição.

2 A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO ENSINO SUPERIOR

É notória a preocupação dos dirigentes do país com o tema educação. No que diz respeito ao ensino superior, percebe-se um cuidado especial na adoção de políticas que favoreçam a manutenção e a criação de instituições com condições de oferta e qualidade de ensino para este nível.

A avaliação institucional não é uma novidade no cenário educacional, mas só ganhou força na década de 90, quando foi instituído o Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras (PAIUB), que surgiu com a necessidade de imprimir uma avaliação de caráter permanente e que somasse o resultado de outras avaliações ao processo. Hoje, a mesma adquiriu novos contornos e está sendo implementada através do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei 10.861, de 14 de abril de 2004.

Segundo o parágrafo 1º, do Artigo 1º, da Lei 10.861, de 14/4/2004, o SINAES, tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito às diferenças e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

A avaliação institucional é um dos componentes básicos do SINAES e se desenvolve em dois momentos principais:

- Autoavaliação, conduzida pelas Comissões Próprias de Avaliação, constituídas pela IES;

- Avaliação externa, realizada por Comissões externas designadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), segundo diretrizes da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES).

2.1 Bases teórico-metodológicas e correntes contemporâneas da avaliação

2.1.1 Bases teórico-metodológicas

Para melhor compreensão do tema *avaliação* far-se-á uma breve exposição sobre as bases teóricas que subsidiam o olhar sobre esse assunto bem como a prática avaliativa.

Deve-se considerar que por trás das diversas posturas frente à avaliação existe um referencial consciente ou não, que é decorrente de fundamentos teórico-metodológicos, e que direciona as ações inerentes a esse referencial.

No caso da avaliação educacional pode-se considerar como referência a Teoria Crítica da Educação, elaborada a partir da contribuição de pensadores da Escola de Frankfurt.

A Teoria Crítica da Educação nos explica que:

(...) a educação é um processo reflexivo e prático, que se situa num contexto socio-político-econômico, sendo por ele influenciado, mas que tem a força de influenciá-lo, por meio de uma ação transformadora. Assim, a educação é vista como uma prática social construída historicamente e move-se pelo processo de contradição, sendo a realidade educacional, ao mesmo tempo, reprodutora do sistema e revolucionária (FERNANDES, 2002, p.117).

Nesse sentido, Fernandes (2002) entende que a avaliação pode ser considerada “um processo que visa o desenvolvimento do homem na sua pluridimensionalidade e deve ser centrado nessa idéia”.

Diversas linhas pedagógicas influenciaram e influenciam a avaliação da aprendizagem e institucional na educação brasileira. Tardif e Gauthier (1991) identificaram três modos de fundamentação do pensamento e da prática educativa, a saber:

a) *A Pedagogia da Essência*, que fundamenta a prática do saber ou tendência tradicional. A prática do saber se traduz na figura do professor como repassador e não como construtor do saber e o aluno como receptivo passivo. Nesse sentido, verifica-se a avaliação autoritária, elitista, unidirecional, quantitativa, caracterizada como *medida do conhecimento*.

Tradicionalmente, ainda vivencia-se essa prática avaliativa, traduzida na cultura da prova, da premiação, da punição, de deveres de casa, do professor juiz, fiscal, reforçada pela conduta da sociedade, da família e do Estado, ainda que de forma oculta.

Segundo Belloni (2000), “a avaliação institucional feita de acordo com esta concepção, é, em geral, centrada em prova ou outros indicadores quantitativos sobre a instituição e tem por objetivo classificar alunos e instituições”.

b) *A Pedagogia da Existência*, que fundamenta a prática do saber científico nas suas tendências psicopedagógica, tecnicista e tecnológica.

Na tendência psicopedagógica, de acordo com Fernandes (2002), o aluno deixa de ser o sujeito receptivo passivo e passa a figurar como “um sujeito ativo que deve desenvolver-se segundo suas potencialidades”. Outros valores são privilegiados na avaliação como o esforço, a participação, o interesse, a frequência e a pontualidade do aluno. Surge a escala de *conceitos* em substituição às *notas*. Apesar de aparentemente mais aberta, a avaliação apresenta-se fluida, tendenciosa e elitista.

De acordo com esta concepção de educação, a Avaliação Institucional também partiria da suposição de que algumas escolas têm mais potencialidade do que outras, isto é, poderão ser sempre melhores do que outras. Se aceitarmos que as crianças mais pobres levam mais tempo para aprender (quando aprendem) estaríamos aceitando que as escolas mais pobres (das crianças mais pobres) teriam menos condições que as outras. E nunca poderão superar suas dificuldades (BELLONI, 2000).

Ao contrário do modelo subjetivista da avaliação na tendência psicopedagógica, observa-se o modelo objetivista na tendência tecnicista, permeado pela avaliação através de instrumento padronizado de respostas objetivas. O avaliador é um *banco de testes* elaborado por técnicos em avaliação. Professor e aluno transformam-se em objetos de uma *máquina de pensar* externa. Nesse momento, a avaliação limita o aluno ao conhecimento padronizado.

Nesta perspectiva, a avaliação institucional está centrada na identificação da eficiência e eficácia dos meios que a instituição adota para alcançar seus objetivos, a eficiência é a capacidade de fazer o máximo, usando o mínimo de recursos, portanto, um critério basicamente econômico. A eficácia é a capacidade de atingir os objetivos e as metas traçadas e tem, por sua vez, uma forte ênfase em critérios operacionais (BELLONI, 2000).

Na tendência tecnológica, segundo Fernandes (2002), “a sociedade massificada tecnologicamente exige a formação de homens que giram em torno do fazer tecnológico e o currículo escolar passa a ser um instrumento para essa formação”.

A tendência tecnológica no campo educacional nada mais é do que a sofisticação do tecnicismo, resultante da exigência de um novo padrão concebido de qualidade total, voltado para a melhoria dos processos gerenciais e para a satisfação do cliente como a chave para resolver os problemas educacionais.

A avaliação institucional toma formas competitivas alarmantes, comparando escolas com realidades e ritmos diferentes e priorizando os *rankings* entre as instituições. É chamada de avaliação meritocrática ou para controle (FERNANDES, 2002).

c) A *Pedagogia da Essência e da Existência*, síntese que fundamenta o saber crítico, comunicativo e interativo. Nessa visão os envolvidos são sujeitos de um processo de construção pessoal e social. O docente não se limita a repassar um saber padronizado, mas domina uma diversidade de saberes que o habilita em situações complexas, a deliberar, analisar, interpretar situações e tomar decisões.

A avaliação institucional, nesta perspectiva, tem, também, um caráter formativo. Está voltada para compreender a escola ou o sistema educacional como sujeitos ativos e participantes de um processo de transformação de si próprios e da sociedade. Não busca dar notas ou conceitos, nem fazer hierarquias de melhores a piores. Seu objetivo é oferecer elementos para que a escola ou o sistema se aperfeiçoem e cumpram suas funções de educar e formar a população (BELLONI, 2000).

Fernandes (2002) situa a avaliação na seguinte escala de evolução epistemológica:

- 1ª Geração – Mensuração (Saber Tradicional);
- 2ª Geração – Descrição (Saber Psicopedagógico);
- 3ª Geração – Julgamento (Saber Técnico e Tecnológico);
- 4ª Geração – Interação (Saber Crítico).

Os fundamentos teórico-metodológicos são os referenciais que direcionam as ações e determinam as posturas assumidas no cotidiano escolar, de forma consciente ou não. Da mesma forma, podemos dizer que, na prática, estes referenciais se misturam. Daí a necessidade de se entender um pouco sobre os mesmos para que estejamos capacitados a adotar uma postura mais coerente e consciente da prática educativa e avaliativa.

2.1.2 Correntes contemporâneas de avaliação institucional

Segundo Fernandes (2002), existem pelo menos duas correntes de pensamento sobre avaliação institucional em educação:

- Avaliação Meritocrática ou para Controle;
- Avaliação para Transformação e Aperfeiçoamento.

A *avaliação meritocrática* é a que atualmente está em maior evidência e visa identificar “quem sabe mais, desempenha ou tem melhores resultados”. (FERNANDES, 2002).

Este tipo de avaliação institucional engloba a autoavaliação, mas o seu resultado tem efeito de pontuação para classificação ou *ranking* entre instituições, privilegiando a competição entre as mesmas.

Podemos citar como exemplo de *avaliação meritocrática ou de controle*, na atualidade, o Índice Geral de Cursos (IGC) que é um indicador de qualidade de instituições de educação superior que considera em sua composição a qualidade dos cursos de graduação e de pós-graduação *stricto sensu*. O IGC é gerado em valores contínuos de 0 a 500 pontos e classificado em faixas de 1 a 5. Apesar de o MEC não promover o *ranking* entre as IES, esse processo acontece, naturalmente, entre as mesmas, como é possível observar por ocasião da divulgação dos resultados pelos diversos meios de comunicação à população.

Fernandes (2002), alerta para o fato de que nas escolas, se o projeto de avaliação institucional visar classificar, comparar e destacar mérito, o pensamento predominante é o da *avaliação meritocrática*.

A outra corrente enfoca a avaliação como processo para transformação e aperfeiçoamento. Segundo Fernandes (2002) esta corrente possui as seguintes características:

- Considera a avaliação institucional como um instrumento para melhoria da educação.
- É usada para identificar dificuldades e sucessos.
- Visa formular ações para a transformação e aperfeiçoamento da escola e do sistema educacional.
- É usada para construir a qualidade e democratização da escola, com impacto positivo no processo de transformação social.

Nesta corrente o processo de autoavaliação institucional assume grande importância, levando-se em consideração que a mesma promove o autoconhecimento da realidade institucional favorecendo a (re)definição de novos caminhos.

Observa-se a seguir o quadro comparativo das duas correntes:

AVALIAÇÃO MERITOCRÁTICA OU PARA CONTROLE	AVALIAÇÃO PARA TRANSFORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO
Competitiva	Reflexiva e Construtiva
A mais difundida e usada	A que precisamos construir

Fonte: Livro Gestão da escola: desafios a enfrentar p. 134 – Ano 2002.

Percebe-se que a *avaliação para transformação e aperfeiçoamento* é a que melhor permite trabalhar em prol de uma escola de qualidade com projeto político-pedagógico e institucional definido em bases sólidas.

2.2 A relevância de um projeto de avaliação institucional para a organização educacional numa perspectiva transformadora

Segundo Cappelletti (1997) avaliar uma instituição em sua totalidade significa construir uma nova realidade conceitual.

Cada instituição de ensino tem um perfil baseado em uma história. Para melhor compreensão desse perfil é necessário restituí-la a fim de se identificar o papel historicamente desempenhado pela mesma na sociedade. Na verdade o que se busca através dessa ação é a autoconscientização do tempo passado e a (re)construção dessa realidade a favor de uma instituição que vale a pena ser vivida.

A busca da realização de uma avaliação institucional de qualidade depara-se com a questão teórico-prática da avaliação que se resume na qualidade formal que instrumentaliza a ação. “Essa ação deve ser transformadora pela participação de todos os envolvidos no processo educativo, em busca de um discurso próprio, da capacidade de autogestão, da criatividade cultural, da capacidade de invenção” (CAPPELLETTI, 1997, p.97).

A qualidade formal que instrumentaliza a ação deve criar condições favoráveis para a coleta de dados, para proporcionar situações de diálogo e de discussões.

Na avaliação qualitativa, há de se caminhar além da consequente organização e sistematização de dados em uma descrição. Há de se buscar a compreensão do que se passa na IES, o espaço ideológico que vem historicamente construindo, envolvendo questões práticas, históricas e de poder.

Pode-se entender a *ação* como expressão de qualidade política a partir da definição de Pedro Demo:

...qualidade política é aquela que trata dos conteúdos da vida humana e sua perfeição é a arte de viver. Refere-se ao relacionamento do homem com a natureza, sobretudo através do trabalho e da tecnologia que são formas humanas de intervenção, onde inevitavelmente entra o horizonte ideológico e prático. Refere-se igualmente ao relacionamento do homem com o homem no interior do fenômeno do poder: o que ele faz de si mesmo, dadas as circunstâncias objetivas. (DEMO, 1988, p.19).

Nesse sentido, o processo de avaliação institucional pode ser entendido como uma forma de intervenção, traduzido em uma ação educativa, capaz de possibilitar momentos de estudo, de reflexão, de releitura do cotidiano e um olhar redimensionado do projeto político-pedagógico e institucional da escola.

Fernandes (2002) sintetiza, em cinco, os princípios básicos que deverão nortear um processo avaliativo numa perspectiva transformadora e de aperfeiçoamento institucional:

- 1) *Adesão voluntária* – que deve ser conseguida por meio da conscientização de toda a comunidade escolar sobre a importância do envolvimento de todos os segmentos no processo de autoavaliação institucional.
- 2) *Avaliação total e coletiva da escola* – a escola deve ser avaliada como um todo e, portanto, por todos. Todos serão avaliados e avaliadores nesse processo. É essencial a participação de todos os segmentos da escola.
- 3) *Respeito à identidade da escola* – a escola deve ser avaliada dentro do seu contexto, levando-se em consideração as suas especificidades para que haja coerência na realização e resultado no processo avaliativo.
- 4) *Unidade de linguagem* – busca-se um “entendimento comum dos conceitos, princípios e finalidades do projeto, já que há várias concepções da avaliação”. (FERNANDES, 2002, p.136).
- 5) *Competência técnico-metodológica* – Todo projeto de avaliação institucional precisa fundamentar-se em base científica para que se garanta a legitimidade aos dados coletados. É importante que a escola conte com pessoal preparado para a realização e acompanhamento das etapas do projeto de avaliação institucional.

O processo de avaliação institucional deve integrar-se à vida cotidiana da instituição, traduzindo-se em processo permanente de (re)definição do projeto político-pedagógico e em ferramenta indispensável ao trabalho de gestão e planejamento organizacional.

2.3 A autoavaliação do ensino superior na atualidade

A proposta de uma nova sistemática de avaliação institucional é fruto de estudos e do trabalho conjunto de profissionais da educação que acreditam na avaliação enquanto processo, cujos resultados devem orientar ações de estímulo e fomento à melhoria da qualidade de ensino nas instituições, bem como o fortalecimento do projeto pedagógico e o aperfeiçoamento do corpo docente e infra-estrutura das mesmas.

A avaliação interna ou autoavaliação constitui-se em um dos momentos principais de avaliação da IES e é considerado o componente central que confere estrutura e coerência ao processo avaliativo e integra todos os demais componentes da avaliação institucional.

Segundo Trindade (2004) a avaliação institucional deverá contemplar uma visão global nas seguintes perspectivas:

- a) O objeto de análise é o conjunto de dimensões, estruturas, relações, atividades, funções e finalidades da IES, centrado em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão segundo os diferentes perfis e missões institucionais. Está compreendida, na avaliação da instituição, a gestão, a responsabilidade e compromissos sociais e a formação acadêmica e profissional com vistas a repensar sua missão para o futuro.
- b) Os sujeitos da avaliação são os conjuntos de professores, estudantes, técnico-administrativo e membros da comunidade externa especialmente convidados ou designados. (TRINDADE, 2004)

A autoavaliação constitui um processo por meio do qual um curso ou instituição analisa internamente o que é prioritário, se a prioridade estabelecida tem valor, qual a razão e para quem tem valor. Dessa forma, através desse processo será possível identificar acertos e equívocos, com vistas à reorganização das práticas cotidianas em conformidade com a missão institucional.

Para que aconteça, efetivamente, o processo de autoavaliação em uma IES, é necessário que haja um consenso por parte da equipe gestora e a partir daí se estabeleça a operacionalização para implantação desse processo.

O primeiro passo é a conscientização da IES sobre a necessidade da adoção da prática diagnóstica permanente que permeie todas as atividades cotidianas na busca de identificação de fragilidades e qualidades, o que resultará na perseguição de padrões melhores de qualidade. A partir dessa conscientização, a IES deverá proceder às etapas de preparação e realização inerentes à avaliação interna.

Trindade (2004), no documento *Diretrizes para a Avaliação das Instituições de Educação Superior* sugere a criação de Comissões Próprias de Avaliação – CPAs para a implementação da autoavaliação institucional. Essas CPAs, além de se constituírem parte integrante do SINAES, funcionam como elo entre a IES e o INEP, órgão do MEC, ao qual deverão ser prestadas as informações solicitadas.

A organização da CPA é responsabilidade da IES, bem como os critérios adotados para a composição da mesma. É importante, independente do critério estabelecido, que a comissão seja composta, preferencialmente, por representações de todos os segmentos da comunidade acadêmica e que dentre estes representantes ou além dos mesmos, exista pessoal qualificado

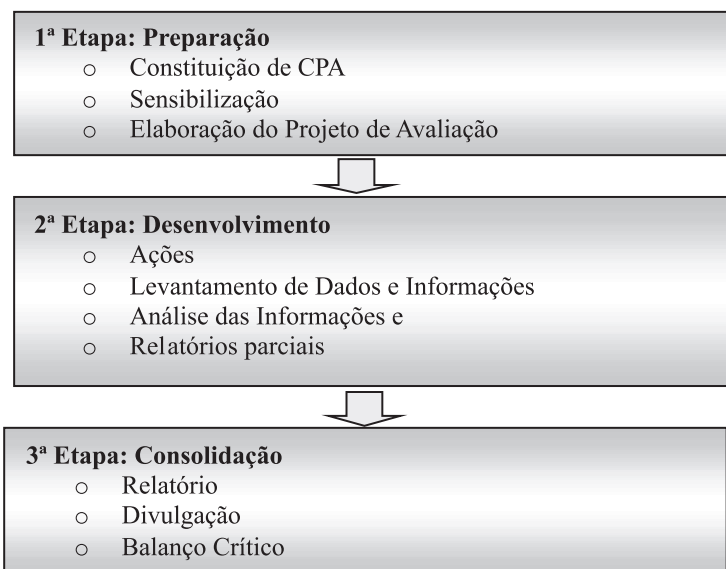
tecnicamente para a operacionalização do processo de autoavaliação, compreendido desde a concepção do projeto até a coleta, sistematização e análise dos dados obtidos.

A equipe gestora da IES deverá funcionar como facilitadora da ação de avaliação interna, abrindo caminhos para a atuação da CPA em todos os segmentos da instituição. Essa ação incentiva um processo de autoavaliação colaborativo, e transforma avaliados em avaliadores, avaliadores em avaliados, possibilitando uma visão multidimensionada de cada segmento e da instituição como um todo.

O resultado dessa análise multidimensionada permitirá ao gestor uma visão ampliada da realidade institucional e servirá de instrumento para o estabelecimento de metas de curto, médio e longo prazo, no trabalho de planejamento com vistas à correção de desvios e busca de novos desafios a serem perseguidos, de acordo com a vocação institucional, respeitando sua natureza e especificidade.

De acordo com as diretrizes do MEC, as instituições de ensino superior devem adotar o modelo de avaliação do SINAES, que contempla orientações para autoavaliação definidas pela CONAES.

O processo autoavaliativo conta com três etapas consideradas cruciais, de acordo com o Quadro Síntese das Etapas da Avaliação Interna:



Fonte: CONAES/ Orientações Gerais para o Roteiro da Autoavaliação das Instituições.

No documento elaborado pela CONAES - *Orientações Gerais para o Roteiro da Autoavaliação das Instituições* são apresentados alguns tópicos, organizados em três núcleos: (a) Básico e Comum; (b) Temas Optativos e (c) Documentação, Dados e Indicadores – que permitem a avaliação das seguintes dimensões, respeitando as especificidades das IES de todo país: (1) A missão e o plano de desenvolvimento institucional (PDI); (2) A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização; (3) A responsabilidade

social da instituição; (4) A comunicação com a sociedade; (5) As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho; (6) Organização e gestão da instituição; (7) Infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação; (8) Planejamento e avaliação, especialmente dos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional; (9) Políticas de atendimento aos estudantes; (10) Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior; e (11) Outras dimensões – inclui outros itens considerados relevantes para a instituição.

Os temas apresentados para cada dimensão devem ser analisados de acordo com as especificidades de cada instituição, considerando que os mesmos não esgotam as questões que envolvem as IES. Cabendo a cada IES definir seu plano de avaliação institucional centrado na sua realidade, utilizando o documento *Orientações Gerais* como ponto de partida para a definição e realização do seu projeto de autoavaliação.

3 O PAPEL DO GESTOR INSTITUCIONAL FRENTE AOS DESAFIOS DAS ESPECIFICIDADES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Silva Filho (1997) definiu *gestão* como a atividade cujo objetivo é o de encontrar a melhor maneira de aproveitar os recursos humanos, físicos e financeiros de uma instituição para o cumprimento de sua missão. Por isso, para que uma gestão seja bem executada é preciso que a instituição possua uma missão clara e conhecida.

Esse pressuposto se torna mais evidente quando o processo de gestão de uma IES considera suas peculiaridades, bem como suas diversidades.

O objetivo de uma gestão competente no ensino superior é otimizar meios para produzir os serviços típicos deste setor, como o ensino, a pesquisa e a extensão em níveis de atendimento compatíveis com os padrões mínimos de qualidade sugeridos pelo MEC.

Quando se fala em qualidade no ensino superior surge a idéia da IES que alcança sucesso em sua trajetória, especialmente, através do reconhecimento social. Pois são os membros da sociedade que a legitima ao escolherem para si ou para seus filhos como a instituição mais conveniente.

No entanto, sob outro olhar, verifica-se que apesar do reconhecimento social ser um dos fatores que a legitima, de outro lado está a razão desse reconhecimento social que faz parte de uma história de sucesso construída e, por trás dessa história existe a eficiência traduzida na busca dos melhores resultados e eficácia contemplada nos resultados atingidos de uma equipe gestora, que soube como identificar as deficiências e potencialidades da instituição e planejar ações futuras com vistas à melhoria do desempenho da mesma.

As instituições de ensino superior são organizações complexas e a própria diversificação de suas missões dificulta a adoção de um modelo de gestão, tendo em vista que esta deve acontecer em consonância com as especificidades da IES, respeitando sua natureza jurídica e sua proposta institucional.

É comum as instituições educacionais, especialmente, IES, contarem com profissional com pouco ou nenhum conhecimento de gestão ou administração, no cargo de direção. Geralmente são docentes advindos da pesquisa ou do ensino, das diversas áreas do conhecimento.

De acordo com Libâneo (2004), “na concepção democrático-participativa, os profissionais que trabalham na escola precisam desenvolver e pôr em ação competências profissionais específicas para participar das práticas de gestão”. Conforme indicação do mesmo autor, os seguintes tópicos apontam conhecimentos e práticas que podem ajudar os docentes a participar ativamente dos processos e práticas da organização e da gestão da escola em todos os níveis de ensino.

a) *Desenvolver capacidade de interação e comunicação entre si e com os alunos de modo a saber participar ativamente de um grupo de trabalho ou de discussão, e promover esse tipo de atividade com os alunos.*

A competência para interagir se traduz nas habilidades de comunicação, expressão e escuta, ferramentas essenciais no processo de participação e aprendizagem. O envolvimento na ação com outros sujeitos oportuniza a troca de experiências e a capacidade de ampliar os conhecimentos.

b) *Desenvolver capacidades e habilidades de liderança.*

O líder deve aproveitar o potencial e o talento de cada membro de sua equipe, bem como trabalhar ao máximo as competências individuais. Uma equipe capacitada e motivada se constitui em poderosa ferramenta para o desenvolvimento de tarefas, das mais simples às mais complexas, com a colaboração do trabalho integrado onde as mesmas são distribuídas de acordo com as competências.

c) *Compreender os processos envolvidos nas inovações organizativas, pedagógicas e curriculares.*

É preciso sensibilizar a comunidade acadêmica através de ações concretas sobre a necessidade de estabelecimento de novas diretrizes, de (re)construção dos caminhos rumo à excelência acadêmica. O processo de autoavaliação institucional realizado de forma participativa, com a eficiência e a continuidade que o mesmo requer se constitui importante meio para a promoção de mudanças.

d) *Aprender a tomar decisões sobre problemas e dilemas da organização escolar, das formas de gestão e da sala de aula.*

A avaliação institucional é essencial aliada ao trabalho do gestor. Através do autoconhecimento a instituição (re)define seu planejamento para o cumprimento de suas finalidades.

e) *Conhecer, informar-se, dominar o conteúdo da discussão para ser um participante atuante e crítico.*

O gestor escolar deve familiarizar-se com a legislação, os planos e diretrizes oficiais e com as normas e rotinas organizacionais. O perfil do gestor de instituições de ensino é o de educador com visão ampliada, com postura de estar sempre atualizado sobre os assuntos de

sua competência e globais. Deve ser um profissional multiquificado capaz de assumir com propriedade os desafios apresentados.

f) Saber elaborar planos e projetos de ação.

Para tanto, é necessário que o gestor educador desenvolva competência para o trabalho diagnóstico, definição de problemas, formulação de objetivos, apresentação de soluções e criatividade para propor atividades que gerem resultados positivos.

g) Aprender métodos e procedimentos de pesquisa.

O espírito investigativo deve estar presente no dia-a-dia do gestor escolar, especialmente, do gestor de IES, que além de adotar a prática de pesquisa para si em suas funções de gestão, tem como missão especial o estímulo à adoção da mesma pela comunidade acadêmica, como meio de aquisição/produção de conhecimento a ser utilizado em prol da sociedade.

O gestor deve incentivar a utilização da pesquisa investigativa como prática permanente no currículo dos cursos da IES.

A incorporação do espírito investigativo facilitará o gestor na sua tarefa de “formular questões relevantes à sua própria prática e tomar decisões que apresentem soluções a essas questões” (LIBÂNEO, 2004, p.91). O conhecimento sobre os procedimentos de pesquisa, também o ajudará a interpretar os resultados do processo de autoavaliação institucional e melhor aproveitá-los a favor de um planejamento mais consciente.

h) Familiarizar-se com modalidades e instrumentos de avaliação do sistema, da organização escolar e da aprendizagem escolar.

É desejável que o gestor baseie suas ações em referenciais teórico-metodológicos, a fim de ser capaz de desempenhar conscientemente o seu papel, considerando as especificidades da instituição sob sua gestão.

Segundo Bahia Silva (1999), “a gestão só tem sentido quando referenciada a um projeto”. Nesse sentido, é necessária uma clara visão sobre a identidade, princípios, objetivos e valores da IES, ao considerar que o projeto institucional ganha sentido a partir do envolvimento coletivo e consciente da comunidade acadêmica orientada através de ação organizada a serviço da concretização e consolidação do mesmo.

Ao se fazer referência às especificidades das IES é preciso levar em consideração as diversas formas de organização do ensino superior no âmbito administrativo, acadêmico e de formação, no Sistema Federal de Educação Superior, bem como a realidade institucional.

Dessa forma, pode-se considerar que o grande desafio para o gestor institucional é o de desempenhar seu papel de forma consciente, considerando as características da instituição sob sua responsabilidade e com habilidade para integrar todos os segmentos para consecução, com qualidade, das finalidades institucionais em prol de uma trajetória de sucesso.

4 A AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO REFERÊNCIA À MELHORIA DA QUALIDADE DO TRABALHO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

Segundo Dias Sobrinho (2005) a qualidade educacional ultrapassa as camadas técnicas e científicas atingindo os mais profundos e diferenciados sentidos filosóficos, sociais e políticos.

Nesse sentido, é possível delinear os variados papéis e compromissos dos atores de uma IES com vistas à consolidação de sua missão, bem como dimensionar suas responsabilidades frente ao desenvolvimento institucional, retratadas através do processo de autoavaliação consciente e direcionado à (re)construção de uma nova realidade.

No entanto, para que a autoavaliação institucional se constitua referência para a qualidade do trabalho de gestão e planejamento, torna-se necessário que todas as etapas da autoavaliação aconteçam de forma planejada, participativa e transparente a todos os segmentos envolvidos, configurando a clareza do processo necessária à criação da cultura avaliativa permanente.

Segundo Nascimento (2000), a autoavaliação institucional, que não deve ser vista apenas como instrumento de recolhimento de dados, além de monitorar a qualidade do desempenho da IES e influenciar no processo decisório da mesma, cria uma cultura de mudança institucional ao demonstrar aos segmentos envolvidos que suas participações estão sendo consideradas.

Dessa forma, o diagnóstico decorrente da auto-reflexão institucional servirá de espelho para a indicação de soluções para a conservação ou modificação dos rumos da IES, considerando seus objetivos e metas, com base na sua missão.

A autoavaliação institucional traz à luz a dimensão ampla dos resultados das ações que estão sendo vivenciadas no âmbito interno e externo da IES, de forma a não priorizar a quantificação ou qualificação dessas ações, mas demonstrar a eficiência e eficácia das mesmas, dado o seu caráter formativo e somativo. O papel formativo e o papel somativo no processo avaliativo apesar de serem distintos, na prática podem se confundir nos momentos de interseção e culminância das ações diagnósticas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Falar de avaliação institucional significa projetar-se na busca da qualidade. Nesse sentido, a autoavaliação institucional assume sua posição de destaque dentro desse processo. A autoavaliação ou avaliação interna propõe à instituição uma situação de olhar-se no espelho e ver refletida a imagem da realidade, com toda a sua beleza e, também, imperfeições.

Estemomento de autoconhecimento é necessário à instituição, pois retrata as potencialidades e as limitações vivenciadas em determinado momento da sua trajetória, possibilitando a correção de situações negativas e a ratificação de pontos positivos identificados.

Para que o diagnóstico seja realizado de forma ética e transparente é necessário o comprometimento de todos os segmentos da comunidade acadêmica e da sociedade civil. É a partir daí que começa o trabalho do gestor. É imprescindível que os segmentos institucionais se sintam acolhidos e motivados a participarem do processo de autoavaliação. A busca desse

acolhimento é associada, muitas vezes, à situação de “consentimento” do gestor. É, inicialmente, através dele que se abrem as portas, para realização efetiva desse processo. A partir daí, as etapas subsequentes prevêm para os sujeitos envolvidos momentos de sensibilização, motivação, participação, divulgação e comprometimento com os resultados. Considerando a dinamicidade da rotina de uma IES, a autoavaliação precisa ser cíclica e permanente.

A autoavaliação institucional não se constitui apenas em instrumento de recolhimento de informações a ser apresentado a instâncias superiores. Ela representa uma ferramenta imprescindível ao trabalho do gestor, pois monitora a qualidade do desempenho institucional promovendo o planejamento consciente com base no diagnóstico sobre os pontos críticos que merecem prioridade. Esse planejamento acaba por legitimar o processo de avaliação interna ao demonstrar para os segmentos envolvidos que os mesmos estão contribuindo para o desenvolvimento institucional, através da consideração de suas participações.

A autoavaliação não deve ser considerada como controle institucional, mas como mediadora de um processo de tomada de consciência, individual e coletiva, que leva a instituição a uma autocrítica e (re)define seus caminhos com vistas à (trans)formação e melhora contínua da sua realidade, associada à sua missão.

A gestão institucional afirma sua eficiência, eficácia e efetividade ao colaborar para o desenvolvimento pleno do processo de autoavaliação e aliar ao seu planejamento os indicativos do mesmo na busca da excelência, revelando o grau de correspondência entre as metas institucionais almejadas e os resultados alcançados.

A autoavaliação institucional é um processo dinâmico, contínuo e de construção colaborativa, cujo resultado permite uma visão mais ampliada ao gestor sobre a realidade institucional, levando-o à orientação de sua equipe para um planejamento mais consciente.

6 REFERÊNCIAS

BAHIA SILVA, A. C. Reflexões sobre a experiência da construção de projetos pedagógicos nos cursos de graduação: avanços e recuos. In: Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior. *Desafios e caminhos para a construção do projeto institucional das IES em tempos de avaliação de qualidade*. Brasília: ABMES, ano 17, nº 24, junho, 1999.

BELLONI, I. *Universidade e o compromisso da avaliação institucional na reconstrução do espaço social*. In: Avaliação. Campinas, SP, v.1, nº 2, p.6-14, dez, 2000.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES dá outras providências. *Diário Oficial da República Federal do Brasil*, Brasília, DF, 2004.

_____.MEC. *Diretrizes para a avaliação das instituições de educação superior*. Brasília: INEP/CONAES, 2004.

_____.MEC. *Orientações gerais para o roteiro da autoavaliação das instituições*. Brasília: INEP/SINAES, 2004.

_____. MEC. Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007. Institui o sistema e-MEC e dá outras disposições. Republicada no *Diário Oficial da República Federal do Brasil*, Brasília, DF, 29 dez.2010.

CAPPELLETTI, I. F. Avaliação institucional: processo de autocrítica e transformação. In: Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior. *Por uma educação de qualidade para todos*. Brasília: ABMES, ano 15, nº 21, outubro, 1997.

DIAS SOBRINHO, J. e BALSAN, N. C. *Avaliação Institucional: teorias e experiências*. São Paulo: Cortez, 2005.

FERNANDES, M. E. A. *Avaliar a escola é preciso*. Mas...que avaliação? In: VIEIRA, S. L. (org.). *Gestão da escola: desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: Teoria e Prática*. 5ª ed. revista e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

NASCIMENTO, A. F. M. do. *Avaliação institucional da teoria à prática*. In: Anais do Seminário Gestão de IES: da teoria à prática. Brasília: FUNADESP, 2000.

VIEIRA, S. L. (org.). *Gestão da escola: desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

WORTHEN, B.R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J.L. *Avaliação de programas: concepções e práticas*. Tradução Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Gente, 2004.