

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO DA HUÍLA

ABERTURA DO DOUTORAMENTO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

**GESTÃO E AVALIAÇÃO DA QUALIDADE
NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.
PROBLEMAS E DESAFIOS**

EUGÉNIO ALVES DA SILVA

eugenio.silva@mescti.gov.ao

10 DE NOVEMBRO DE 2023

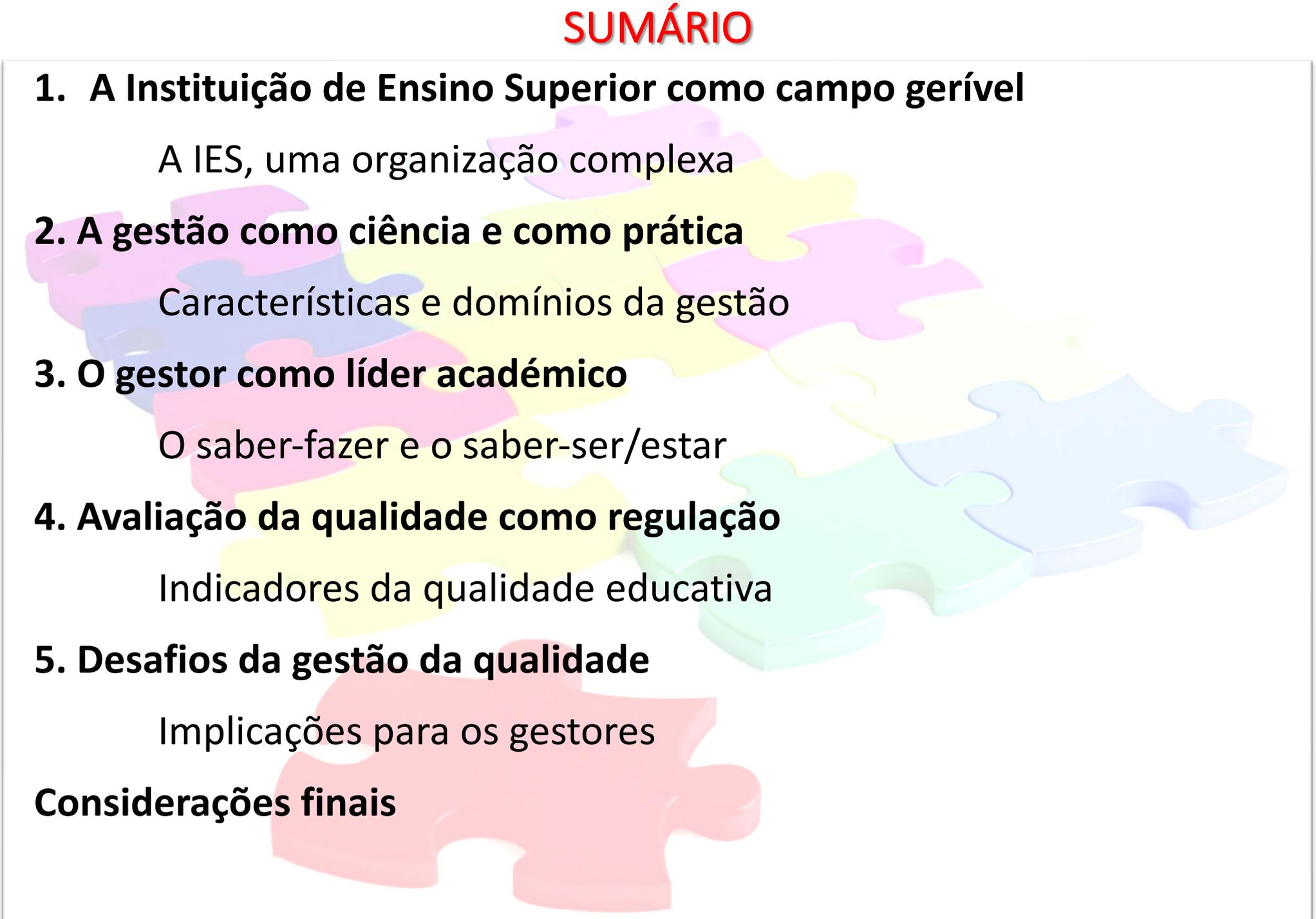
PARA ABRIR

1. Por que é que as organizações académicas precisam de ser (bem) geridas?
2. O que é bem gerir uma organização de ensino superior?
3. O que é preciso para gerir bem uma instituição de ensino superior?
4. Em que medida a avaliação da qualidade serve a gestão de uma IES?
5. Quais são os problemas que afectam a gestão da qualidade numa IES?

Gerir uma IES é muito mais do que assegurar o seu funcionamento quotidiano, pois é necessário conferir-lhe uma dinâmica organizacional de bom nível.

Implica ter visão do que será a instituição e como ela pode servir melhor o público que atende: os alunos. Implica garantir o cumprimento dos objectivos e das metas e conseguir atingir patamares de qualidade que satisfaçam as expectativas sociais.

SUMÁRIO



1. A Instituição de Ensino Superior como campo gerível

A IES, uma organização complexa

2. A gestão como ciência e como prática

Características e domínios da gestão

3. O gestor como líder acadêmico

O saber-fazer e o saber-ser/estar

4. Avaliação da qualidade como regulação

Indicadores da qualidade educativa

5. Desafios da gestão da qualidade

Implicações para os gestores

Considerações finais

A IES COMO CAMPO GERÍVEL

A IES, UMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL COMPLEXA

Cognocrática: missão de criar, ampliar, difundir e aplicar conhecimento, exige competências individuais e colectivas

Meritocrática: a ela acedem e nela trabalham e formam-se os melhores para gerar massa crítica

Democrática: cultivo de formas democráticas de produção de saber e de debate científico livre

Simbólica: lugar de saber, de sapiência, marcado por símbolos e rituais de integração dos pares e de afirmação

Hierarquizada: estrutura formal marcada por categorias a que correspondem graus de autoridade e competência

Inovadora: a procura do saber exige inovação experimental, assunção do risco e da novidade

G

E

S

T

Ã

O

A GESTÃO COMO CIÊNCIA E COMO PRÁTICA

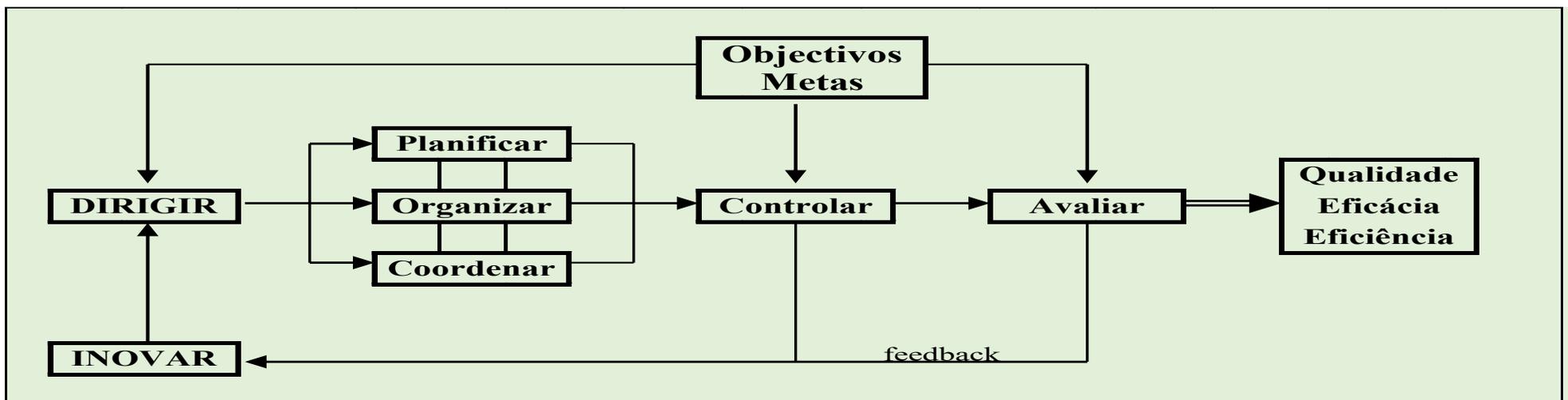
GESTÃO COMO CIÊNCIA

Conjunto de leis, princípios, teorias, normas e postulados referentes ao modo como influenciar o desempenho das organizações para as tornar eficientes → **Gestor precisa do conhecer os fundamentos da gestão**

GESTÃO COMO PRÁTICA

Processos e acções com os quais os gestores alcançam os resultados desejados.

O que os gestores fazem, com os meios de que dispõem, para gerar resultados → **Gestor tem de buscar soluções para resolver os problemas**



A GESTÃO COMO CIÊNCIA E COMO PRÁTICA

CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO

Calculismo: traduz acção intencional e direccionada para alcançar resultados programados com base numa planificação

Racionalidade: implica definir e utilizar os recursos adequados para executar as acções projectadas e gerar os resultados desejados

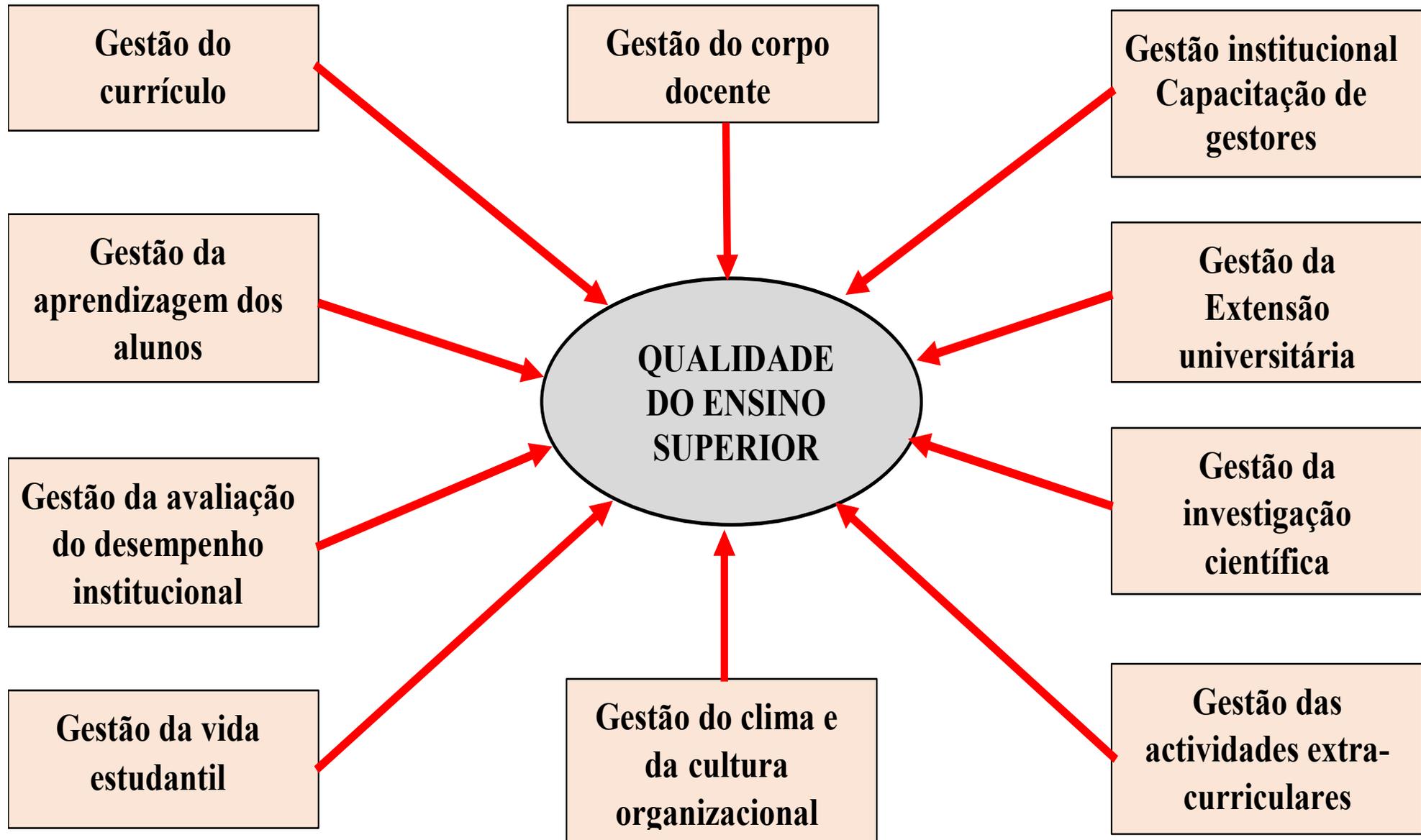
Eficientismo: visa produzir os melhores resultados com um dispêndio mínimo de recursos, energias e tempo

Previsibilidade: processo de condução da acção segundo um plano estruturado para viabilizar um cenário futuro

Feedback: obtenção de informação de retorno, mediante supervisão, para evitar ou corrigir desvios

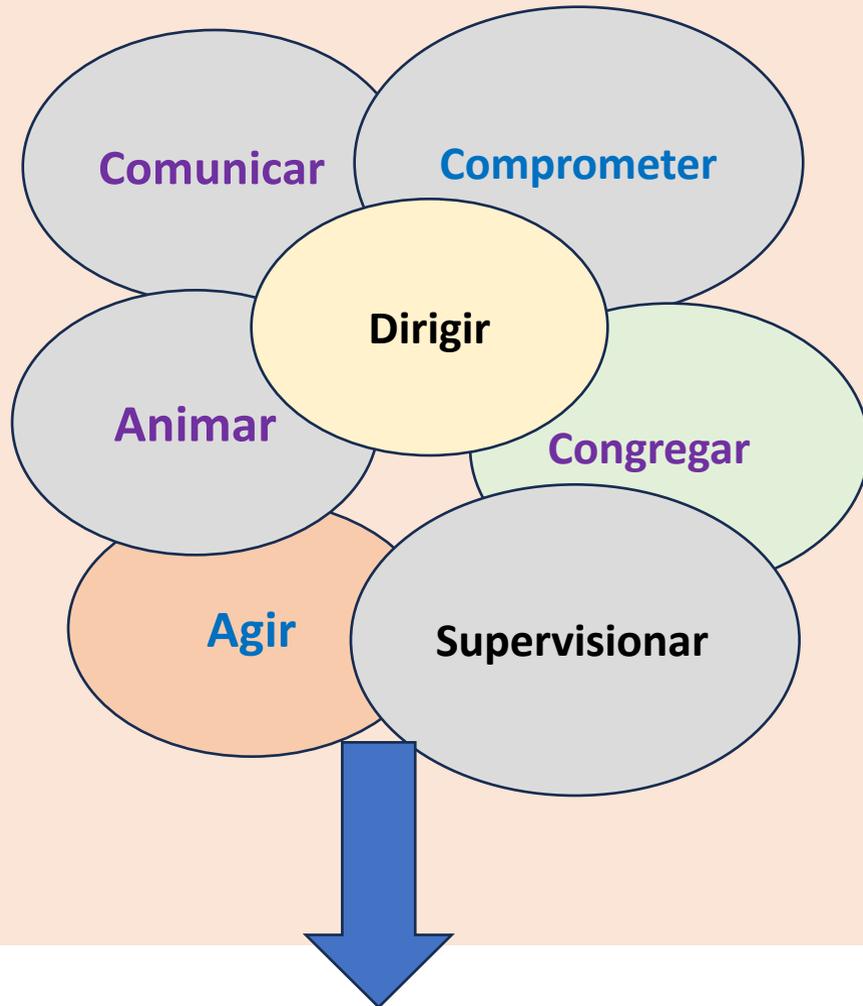
Colegialidade: tomada de decisões assente na colaboração, baseada na perícia e debate inter-pares

OS DOMÍNIOS DA GESTÃO - PDI



O GESTOR COMO LÍDER ACADÊMICO

O SABER-FAZER (Conseguir)



**CAPACIDADE DE INFLUENCIAR,
MOBILIZAR E AGIR**

O SABER-SER/ESTAR

Autoridade moral
Cumplicidade
Maturidade
Percepção da realidade
Auto-superação
Capacidade de construir

- PDI
- Consensos
- Parcerias

**C
O
M
P
E
T
Ê
N
C
I
A**

**GERIR É FAZER ACONTECER, ALCANÇAR
RESULTADOS COM OS MEIOS DISPONÍVEIS**

A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE COMO REGULAÇÃO

CONCEITO

Reflexão sobre dados relevantes, como: processos de gestão, clareza das metas, relevância dos planos de estudos, actualização do conhecimento, natureza dos conteúdos, perfil dos docentes, rendimento dos estudantes, pertinência da bibliografia, adequação das condições de trabalho, etc.

“Construção colectiva de **questionamentos**, uma resposta ao desejo de rupturas das inércias, um pôr em movimento um conjunto articulado de estudos, análises, reflexões e **juízos de valor** que tenham força de **transformação qualitativa** da instituição e do seu contexto, através da **melhoria dos seus processos**”.

Dias Sobrinho (2000)

O mecanismo para aferir o nível de **desempenho da IES** é a avaliação da qualidade, cujo grau é revelado pela adequação do perfil de saída ao perfil de desempenho profissional.

A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE COMO REGULAÇÃO

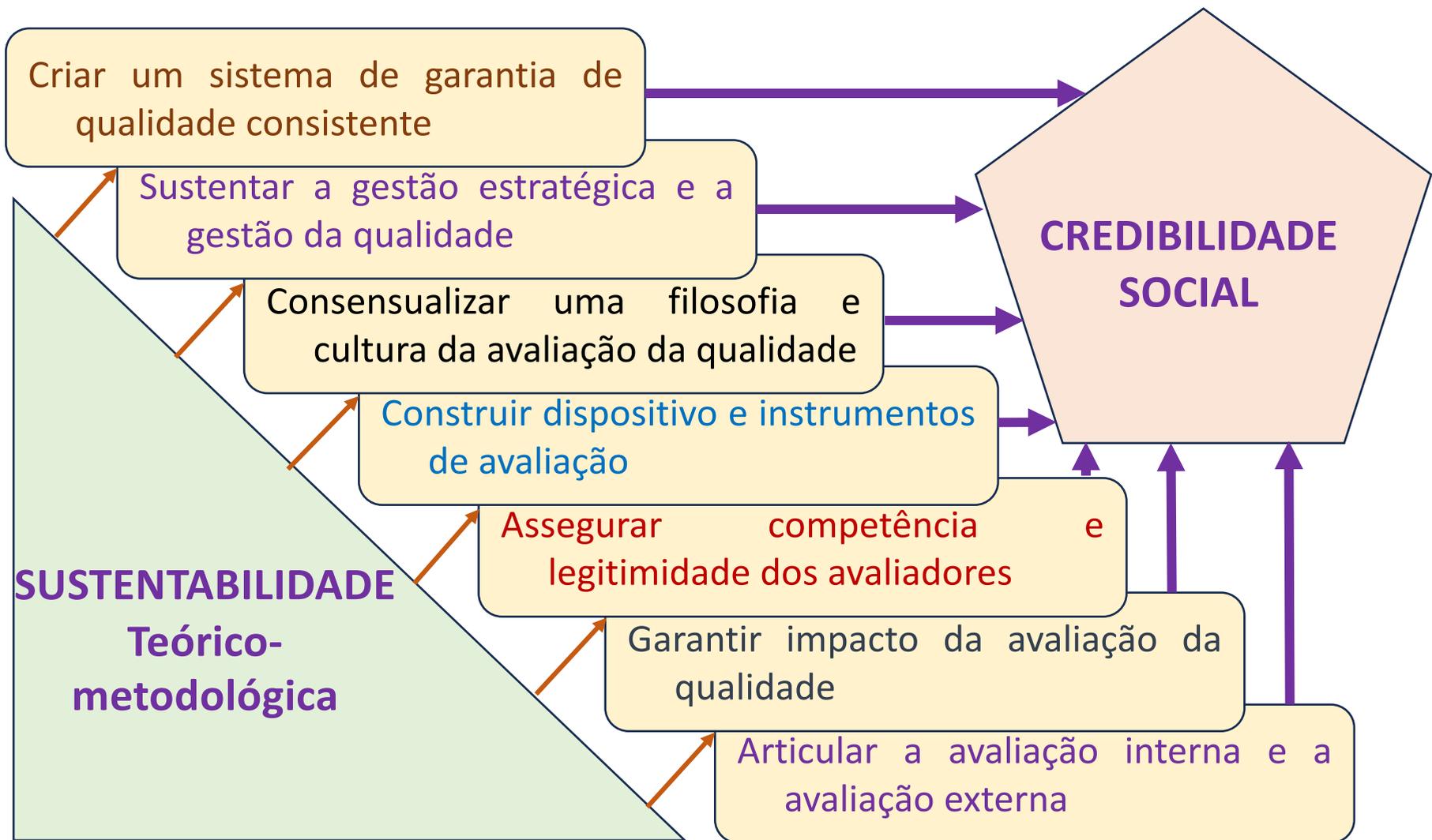
Através da avaliação da qualidade a Instituição pode:

- Elaborar um retrato de si, em termos de qualidade alcançada;
- Elaborar as medidas para a melhoria contínua dos resultados;
- Prestar publicamente contas do seu desempenho;
- Credibilizar-se socialmente, em caso de avaliação positiva;
- Reforçar o papel da gestão como indutora de mudanças.



A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE COMO REGULAÇÃO

DESAFIOS



A AVALIAÇÃO COMO REGULAÇÃO

INDICADORES DA QUALIDADE EDUCATIVA



PROBLEMAS QUE AFECTAM A GESTÃO DA QUALIDADE

FALTA DE VISÃO ESTRATÉGICA

- Não existe diagnóstico
- Não se conhecem os problemas
- Não se estabelecem medidas
- Não há padrões de referência

GESTÃO AUTOOCRÁTICA

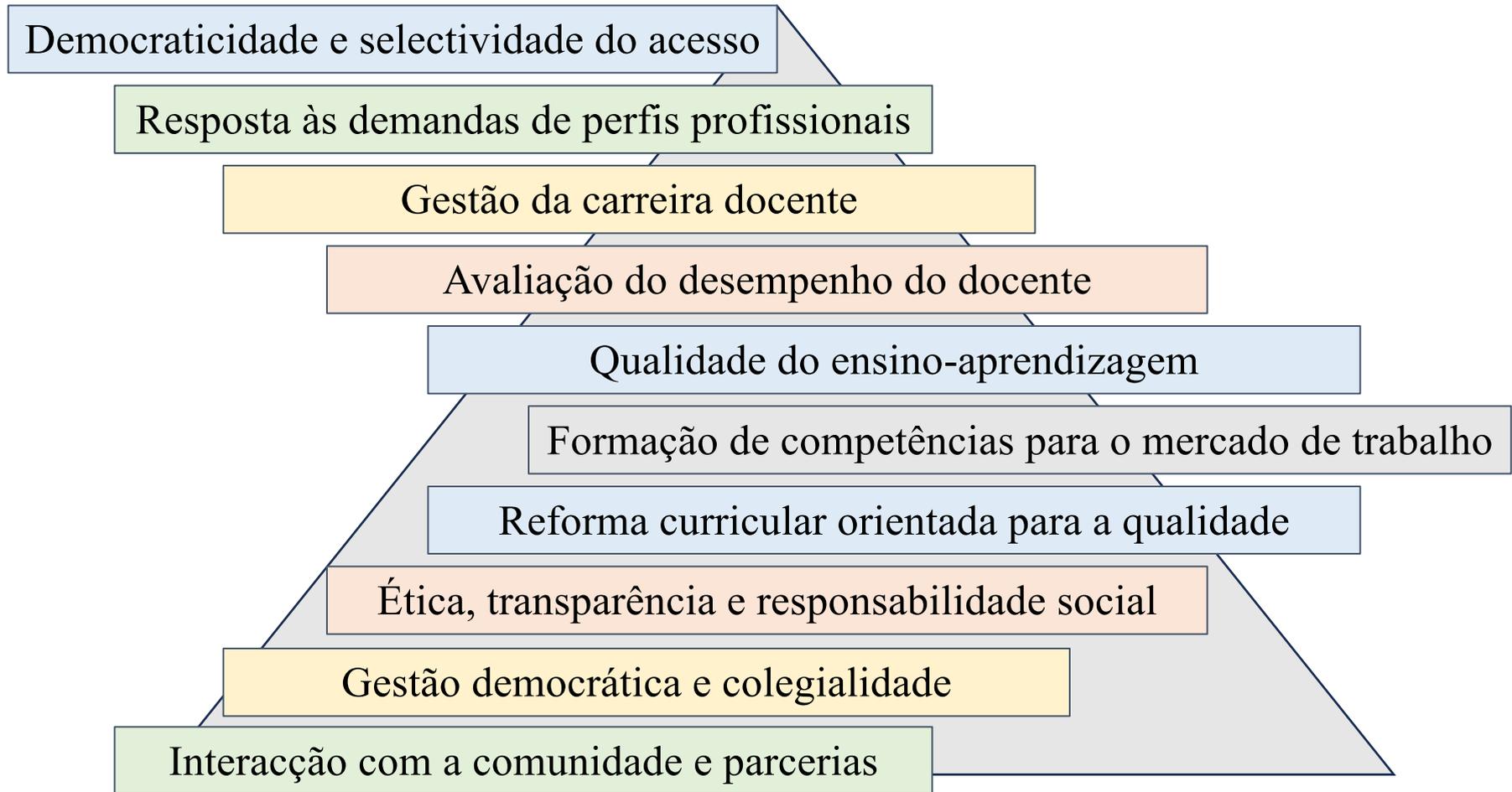
- Pouco recurso à colegialidade
- Parceiros não são ouvidos
- Órgãos de decisão ineficazes
- A qualidade não está no foco da gestão

IMPREPARAÇÃO

- Gestores e actores não estão preparados
- Práticas improvisadas
- Dispositivos inadequados ou inexistentes
- Não existe plano de acção

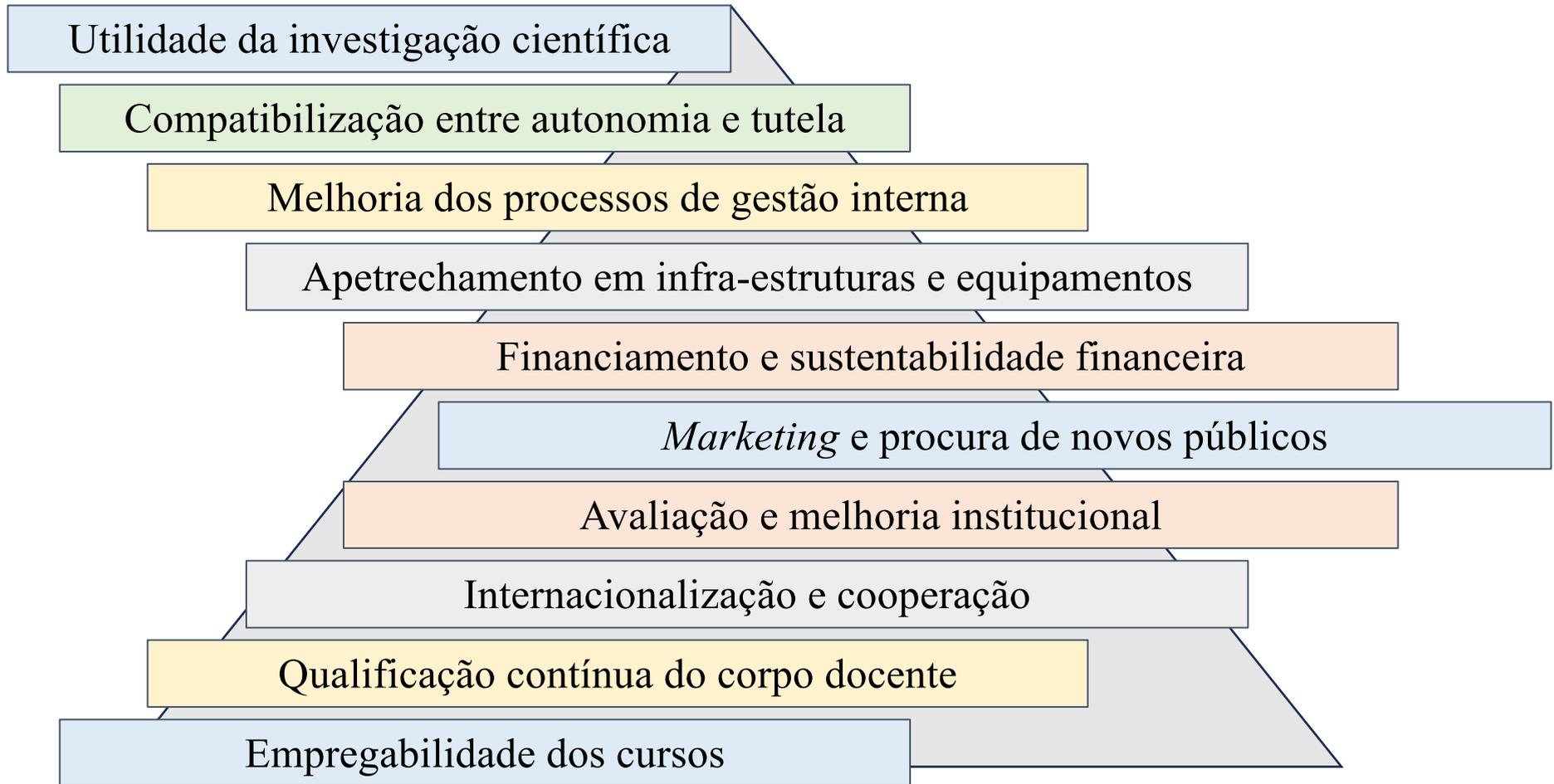
IMPOSSIBILIDADE DE AFERIR O NÍVEL DE QUALIDADE

DESAFIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE PARA UMA GESTÃO EFICIENTE



DESAFIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE

PARA UMA GESTÃO EFICIENTE



DESAFIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE



ENCARANDO OS DESAFIOS

- 1. Qualificação dos gestores** - para agregar conhecimento especializado à experiência profissional → **COMPETÊNCIA**
- 2. Planejamento estratégico** que implica calcular o cenário do futuro, o rumo e os processos para produzir mudanças (PDI) → **ESTRATÉGIA**
- 3. Responsabilidade e compromisso** - pressupõe assunção dos planos operacionais como guias para a acção → **INTENCIONALIDADE**
- 4. Ética e transparência** - cultivar princípios éticos, agir com transparência e rigor para gerar credibilidade institucional → **INTEGRIDADE**
- 5. Colegialidade** - instituir processos decisórios com democraticidade, participação, diálogo e pluralismo → **COOPERAÇÃO**

ENCARANDO OS DESAFIOS

6. **Parcerias com agentes externos** - para criar sinergias, promover ligação teoria-prática, criar redes e parcerias → **INTERACÇÃO SOCIAL**
7. **Autonomia e tutela** - estabelecer relação mais horizontalizada entre a tutela (superintendência) e as IES (autonomia) → **RESPONSABILIZAÇÃO**
8. **Cultura da qualidade** - fazer da avaliação a base da política da qualidade visando a melhoria institucional → **INOVAÇÃO**
9. **Liderança mobilizadora** - gestores devem assumir-se como líderes para executar projectos, congregar actores e esforços → **COMPROMISSO**
10. **Reconhecimento do mérito** dos que revelam excelente desempenho, instituindo prémios e honrarias → **MERITOCRACIA**

IMPLICAÇÕES PARA OS GESTORES DAS IES

1. **Vislumbrar o cenário futuro da IES** e o rumo a seguir no horizonte do mandato (**elaborar o PDI**)
2. **Utilizar o planeamento estratégico**, suportado por diagnóstico da realidade de partida com recurso à análise SWOT (**pensamento estratégico**)
3. **Estabelecer uma política de avaliação** dos resultados visando a melhoria institucional (**implementar avaliação**)
4. **Rodear-se de colaboradores competentes** e comprometidos com o projecto da IES (**mobilizar actores**)
5. **Gerar uma cultura de responsabilidade**, compromisso, ética e prestação de contas (**comprometer**)

IMPLICAÇÕES PARA OS GESTORES DAS IES

- 6. Accionar liderança mobilizadora** para congregar e comprometer os actores em torno do projecto da instituição (**liderar**)
- 7. Incluir os estudantes nos processos decisórios** e nos órgãos de gestão da IES e mobilizá-los para o extracurricular (**gestão democrática**)
- 8. Promover parcerias** com agentes da comunidade para reforçar a acção da IES e gerar impacto no meio externo (**interagir com o meio externo**)
- 9. Cuidar da imagem da instituição** na base de trabalho sério e dignificante para ser reconhecida como útil e relevante (**fazer marketing**)
- 10. Preocupar-se com a sua qualificação** para a gestão, com o desenvolvimento de competências de gestão (**auto-capacitar-se**)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Qualidade académica decorre de política institucional explícita, suportada por objectivos claros, metas exequíveis, actores comprometidos e recursos adequados.

Preocupação da gestão de uma IES consiste em garantir a realização eficiente da sua missão com recurso aos processos de planeamento, controlo e avaliação.

“**Carta de compromisso com a qualidade**” onde fiquem plasmados objectivos, princípios, processos e efeitos da avaliação da qualidade da instituição

Compete ao **gestor principal, enquanto “prima donna”**, liderar esse processo visando o alcance dos melhores resultados, ou seja, o “paraíso da qualidade”.

Sistema de gestão garante **planeamento, execução e avaliação dos resultados**, fundado em lógica colegial, colaborativa, responsável e comprometida com o PDI.

A avaliação é **componente essencial da gestão** sem a qual a IES andarà à deriva. O gestor será o timoneiro responsável pelo rumo e por chegar a porto seguro.

PARA FECHAR



UMA BOA GESTÃO É A CHAVE-MESTRA DA QUALIDADE

eugenio.silva@mescti.gov.ao