

A Gestão do Ensino Superior nos Países de Língua Portuguesa: Experiências do ISPM no envolvimento da Sociedade na Gestão Institucional

**Godwen Veremu,
Albino Jossias Maunja,
Lainesse B. Samussone
Denyse Alexandre
Shylet Tsoca
(ISPM)**

Resumo

A presente comunicação apresenta experiências do Instituto Superior Politécnico de Manica (ISPM) no envolvimento da sociedade na gestão institucional e na avaliação da qualidade. Acreditamos nós que, além da existência dos Conselhos Universitários, o processo de tomada de decisões nas Instituições do Ensino Superior continua centralizado no Director ou Reitor, como referem Zargidsky, D. S. (2005); Alves, J. M. (2003) & Ibraimo, M. N. and Machado, J. (s/d). Atendendo o tema desta obra, pretendemos trazer contribuições para um envolvimento efectivo da sociedade na gestão das IESs, através de lições aprendidas na ISPM. Sendo que o objectivo principal da educação é formar quadros para servir a sociedade, é inevitável incentivar o desempenho dos representantes da sociedade nas IES.

O estudo, realizado no ISPM, Distrito de Vanduzi, Província de Manica, em Mocambique, baseou-se na observação directa e estudo documental das acções do Conselho de Representantes e sociedade civil que participou no processo da auto avaliação e revisão curricular do Curso de CAA. Deste estudo, concluiu-se que a melhor forma das IES implementar uma gestão efectiva e democrática é a abertura e envolvimento da sociedade na gestão e avaliação institucional. Recomenda-se aos gestores das IES a serem mais acolhedores quando as ideias e críticas provenientes da sociedade, tendo em conta que a sociedade é o principal cliente dos sistemas de educação. Recomenda-se ainda a sociedade a ser mais exigente em todas as esferas no que refere a gestão das IES para promover a qualidade de educação que tanto desejamos.

Palavras chave: Gestão Institucional, Sociedade, Conselho de Representantes, Instituições do Ensino Superior, Gestão de Qualidade.

Abstract

This communication presents the experiences of Instituto Superior Politécnico de Manica (ISPM) in the involvement of the society in institutional management and quality evaluation. We believe that besides the existence of University Councils, the decision making process in higher education institutions (HEIs) continues to be centralised in the hands of the Director or Vice Chancellor, as referred by Zargidsky, D. S. (2005); Alves, J. M. (2003) & Ibraimo, M. N. and Machado, J. (s/d). Considering the title of this paper, we pretend to contribute to the effective involvement of the society in the management of HEIs, through the lessons learnt at ISPM. As training students to serve the society is the main objective of education, it is pertinent to encourage and promote the performance of the representatives of the society in HEIs.

The study, which was carried out at ISPM, District of Vanduzi, Province of Manica, Mozambique, was based on observations and document study of the activities of the Board of Representatives and civil society which participated in the process of self-evaluation and curriculum review of the Accounting and Auditory Course. From the study, it is concluded that the best way for the HEIs to implement effective and democratic management is openness and involvement of the society in institutional management and evaluation. The top management is recommended to be receptive to the ideas and critics from the society, bearing in mind that the society is the major client of the education system. The society is recommended to be more demanding in all spheres in relation to management of HEIs in order to promote the desired quality of education.

Key words: Institutional Management, Society, Board of Representatives, Higher Education Institutions, Quality Management.

Introdução

Estudos antigos e recentes mostram a fragilidade na gestão democrática das instituições de ensino, onde a sociedade é aceite como parte integrante, mas a sua actuação inquestionável. (Morales & Felgar. 2013; Ozeika, M. 2015; Becker, T. 2013; Bernardes, D. A. M. 2014; Zargidsky, D. S. 2005; Alves, J. M. 2003; Ibraimo, M. N. & Machado, J. (s/d).

O estudo feito no Instituto Superior Politécnico de Manica apresenta as experiências do envolvimento efectivo da sociedade na gestão democrática institucional e na avaliação da qualidade. A sociedade – pagadora dos impostos e acolhedora dos graduados do sistema de educação, deve ser ouvida nas discussões de gestão das Instituições do Ensino Superior (IES). Mesmo instituídas os Conselhos Universitários, qual é o nível da sua actuação na gestão permanente e inclusiva das IES? O estudo discute o envolvimento da sociedade nas IES com base na actuação do Conselho de Representantes e no Regulamento Geral Interno do ISPM.

Considerando a complexidade das sociedades e suas necessidades, é muito importante ter em conta a influência da sociedade na gestão das IES e na avaliação de qualidade do ensino:

The application of quality assurance in the sphere of higher education, while having the same base objectives of defining and recognising quality, is somewhat complicated by the important socio-economic role that education plays in developing local, national and global societies'. Disponível em: www.esib.org Acedido em 10.10.16.

A educação, em todos seus subsistemas (primário, secundário, técnico profissional e superior), pretende transmitir e construir conhecimentos e competências para satisfazer as necessidades da sociedade. É nesta perspectiva que este estudo discute as formas do envolvimento efectivo da sociedade na gestão e avaliação institucional. Alias, com a baixa qualidade do ensino evidenciado em muitas IES em Moçambique, surge uma necessidade de potenciar e obter *inputs* de todos actores e particularmente da sociedade de modo a melhorar a qualidade dos graduados.

1. Revisão da Literatura

1.1. A Sociedade e a qualidade da educação

De acordo com Mishra (2006), o Ensino Superior é a coluna vertebral duma sociedade, como citamos abaixo:

It is the quality of higher education that decides the quality of human resources in a country. Higher education, as we see today, is a complex system facilitating teaching, research and extension and international cooperation and understanding. (Mishra, S. 2006)

Embora a autora acima citada apresenta uma abordagem profunda do papel do Ensino Superior na Sociedade, esta comunicação produz recomendações para que a sociedade tenha oportunidades de contribuir no fortalecimento das Instituições do Ensino Superior e garantir uma gestão democrática institucional de modo a garantir um ambiente apropriado para formação dos estudantes.

Outra autora, Vickie Oliver-Lawson, defende que os pais, como parte da sociedade, devem contribuir para melhorar a qualidade de educação. Ela diz:

'Parents must play a vital role in the education of children. It is equally important that parents stay connected with their children, the teachers and the school. This means effective communication. Disponível em: www.examiner.com/article/a-student-s-role-education-part-ii-iii Acedido em 18.06.15.

1.2. Democracia na gestão escolar: Reflexões e Desafios

Vários autores já discutiram a gestão democrática das instituições do ensino superior a nível internacional, onde Moçambique não é uma excepção. Segundo Moraes & Felgar (2013), democratização da gestão das IES pode ser muito difícil mediante a vivência em uma sociedade cujos padrões estão imbuídos de autoritarismo. Estes autores demonstram que o autoritarismo na gestão dos estabelecimentos do ensino parte da sociedade que vivemos, onde a maioria dos dirigentes tomam decisões sem consultarem aos outros actores da organização.

De acordo Meassi & Almeida, o Conselho Escolar é uma das instâncias colegiadas duma escola, que tem como função contribuir nessa perspectiva de gestão democrática e participativa, porém, há muitos empecilhos para o funcionamento adequado desse órgão, os quais têm contribuído para que ele exista apenas como mais um cumprimento burocrático, deixando de exercer as actividades que lhe são pertinentes. (<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/2086-8.pdf>) Acedido em 05.05.17

De vários estudos, conclui-se que a participação da comunidade escolar é importante para o sucesso da escola e deve ser incentivada cada vez mais, porém, inúmeros obstáculos ainda se colocam a frente da gestão democrática quando o assunto é a participação da comunidade escolar por meio dos conselhos. Cabe a equipe gestora mobilizar e envolver a comunidade na vida cotidiana da escola. (Ozeika, M. 2015; Becker, T. 2013; Bernardes, D. A. M. 2014; Zargidsky, D. S. 2005; Alves, J. M. 2003; Ibraimo, M. N. & Machado, J. (s/d).

Para inverter a situação de autoritarismo na gestão escolar, o Governo Moçambicano instituiu o Conselho da Escola através do Diploma Ministerial nº 54/2003 de 28 de Maio, que no contexto da

descentralização administrativa, procura criar maior flexibilidade nos processos de tomada de decisão através duma gestão participativa. (Ibraimo & Machado, s/d). Por sua vez, cada instituição do ensino superior cria, por Regulamento próprio, um Conselho Universitário ou Conselho de Representante igual a Conselha da Escola. Entretanto, ainda é frequente nas escolas a tomada de decisões particularizada. Alias, com a baixa qualidade de educação no ensino superior e comportamento duvidoso dos estudantes em Moçambique, o papel dos Conselhos Universitários ainda é questionável.

2. Funcionamento do Conselho de Representantes do Instituto Superior Politécnico de Manica

Como em outras instituições do ensino superior em Moçambique, o ISPM funciona com um Conselho de Representantes, órgão máximo de gestão da instituição. (ISPM, 2008). O propósito de envolver a sociedade no Conselho de Representantes (CR) obedece o princípio da gestão democrática da educação no processo de tomada de decisão. O Artigo 13 do Regulamento Geral Interno do ISPM, descreve a composição do CR, dirigido por um presidente eleito democraticamente, que não deve ser o Director Geral do ISPM. A figura a seguir mostra os membros do CR, onde os membros externos (sociedade) são apresentados em letras destacadas:



Fig. 1. Composição do Conselho de Representantes

A sociedade está bem representada com individualidade de reconhecido mérito na área de gestão das organizações. Este Conselho reúne duas vezes por ano ou extraordinariamente se for solicitado. Entre as suas competências, destaca-se as seguintes:

- a) Aprovar os perfis profissionais, os objectivos de formação, o plano de estudos, os programas e os métodos de ensino e de avaliação de conhecimentos e os regimes pedagógicos de funcionamento de cada curso;
- b) Analisar e deliberar, ouvido o Conselho Técnico e Qualidade, sobre as propostas do Conselho Administrativo e de Gestão relativas à criação, modificação e extinção de cursos e unidades orgânicas;
- c) Pronunciar-se sobre outros assuntos relacionados com o funcionamento da instituição. (ISPM, 2008)

A importância do envolvimento da sociedade informada é sustentada pelo Pavel (2012), que descreve uma sociedade instruída ‘*knowledge society*’ como uma sociedade que se distingue por sua diversidade e capacidades.

Para Lessinger (1976), qualidade de educação refere a adequação ao emprego. Na altura a ‘adequação ao emprego’ era o maior indicador da qualidade de educação, sendo que a selecção dos candidatos ao emprego era baseado na sua *alma mater*: Oxford University, Harvard University, Eduardo Mondlane University, entre outras.

Entretanto, a perspectiva de Lessinger de qualidade de educação como ‘adequação ao emprego’ pode ser hoje questionada de acordo com as actuais tendências do ensino superior técnico profissional e politécnico, particularmente em Moçambique, onde o maior propósito da criação dos politécnicos está descrito abaixo:

‘A pertinência da instalação dos Institutos Superiores Politécnicos (ISPs) em Moçambique foi confirmada através de um estudo de viabilidade realizado em 2003 e suportada pela lei 27/2009 (que revoga a lei 3/2003) do Ensino Superior, que define os ISPs como todo o instituto de formação técnico~profissional de nível superior, que realiza a sua missão, guiado por teorias, princípios e crenças científico pedagógicas orientadas para o saber fazer e para o desenvolvimento de abilidades para a vida, constituindo no seu todo o que se designa por Educação Politécnica’. (Lei Nº 27/2009, de 29 de Setembro, Lei do Ensino Superior, Moçambique).

Com base no trecho acima, a educação não somente destina cidadão para o emprego, mais sim para o auto emprego ou empreendedorismo, daí contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

3. Experiências do ISPM no envolvimento da sociedade na gestão institucional

O Conselho de Representantes, como referido anteriormente, toma as principais decisões sobre a gestão do ISPM. Mesmo que o Conselho reúna duas vezes ao ano, as suas decisões e deliberações são estritamente consideradas.

Existe três principais funções dos Conselhos Educacionais, nomeadamente: Deliberativo, Aconselhamento, e Supervisão (Monitoria e Avaliação).

O estudo revelou que muitos Conselhos são activos em duas primeiras funções: Deliberativo e Aconselhamento, e nota-se um fracasso na Supervisão das actividades.

Entretanto, o Conselho de Representantes do ISPM quebrou esta fragilidade durante a sua 2ª Sessão ordinária de 2016. Os membros cumpriram a sua função de supervisão quando visitaram todas

direcções, departamentos, laboratórios, salas de aulas, biblioteca, centros de investigação científicas, residências dos estudantes e a unidade de produção agrícola. Aquela visita foi marcante dos 5 anos do mandato do CR, como ilustra as seguintes imagens:



Laboratório de Tecnologia de Processamento de Alimentos



Parque de máquinas agrícolas



Farma (Unidade de Produção)



Residência dos estudantes

Fig. 2. Fotos da visita dos membros de CR ao Campus de Matsinho

Como observamos, os membros do CR não tinham conhecimento de tudo quando passava na instituição, e aquela oportunidade abriu a mente de todos, particularmente os membros externos. Depois da visita, houveram sérias críticas, contribuições e recomendações a cada unidade orgânica. As recomendações serviram para melhorar os serviços e a organização, e passado um ano, nota-se um grande avanço graças a visita do CR ao campus.

Tomando as recomendações pós visita, os funcionários do ISPM, e em particular os membros de Direcção começaram olhar para a suas actividade de uma forma diferente, sabendo que teriam uma supervisão constante dos membros do Conselho de Representantes. Ao se dedicarem mais no trabalho e na melhoria da organização das unidades orgânicas, o ISPM sai a ganhar e luta para atingir as suas metas.

4. Experiências do ISPM na participação e envolvimento da sociedade em actividades dos Cursos

As contribuições e experiências da sociedade e parceiros para o desenvolvimento das actividades académicas dos Cursos são importantíssimas. Assim, para o Curso de Contabilidade e Auditoria, tem sido criados vários espaços de participação dos empregadores, graduados, governo, outras instituições do ensino que leccionam o curso e *sociedade civil* em geral, tais como fóruns de discussão, rencontros de discussão e debate, inquéritos anónimos e através de grupos focais, visando a melhoria permanente dos programas e estratégias de ensino, com a finalidade última de adequá-los aos anseios reais e actuais da sociedade, da economia, e do mercado laboral.

A título de exemplo, entre os anos de 2016 e 2017, a sociedade foi ascultado nos processos de autoavaliação de qualidade e na revisão e reajustamento do currículo do curso. Com isso, tem sido bastante valiosa a sua contribuição com ideias e informações relevantes e úteis, que servem de retroalimentação para a melhoria da qualidade do curso de modo a alcançar as expectativa da sociedade. Como resultado do desempenho da sociedade na auto-avaliação do Curso de Contabilidade e Auditoria, este é um dos dois cursos do ISPM que foi submetido para a avaliação externa do Conselho Nacional de Avaliação de Qualidade do Ensino Superior (CNAQ).

É indiscutível o impacto da sociedade nas actividades dos Cursos ministrados no ISPM. Em todos os cursos, os estudantes beneficiam de estágios profissionais em empresas públicas e privadas de modo a aprenderem lidar com o mundo real e perceber as necessidades da sociedade. As empresas, como parte

da sociedade, tem o seu papel em avaliar as competências técnicas dos estagiários, apoiando assim na avaliação final dos estudantes.

Recomendações

De facto, o processo de tomada de decisão pode ser centralizada ou descentralizada, dependendo da maneira que o gestor da organização determina o poder de tomada de decisões. (Chiavenato, 2004)

Neste contexto, para o envolvimento efectivo da sociedade na gestão do ensino superior, as principais recomendações vão para os respectivos gestores:

- Criar ambiente apropriado para que toda comunidade académica esteja motivada e capaz de cada um fazer o seu melhor para o benefício da instituição.
- Demonstrar que todos actores da comunidade académica (estudantes, docentes, sociedade, Corpo Técnico Administrativo) são importantes para o funcionamento da instituição.
- Escutar as preocupações e opiniões de todos.
- Manter a comunidade informada e envolvida nas actividades e tarefas planificadas.
- Delegar responsabilidades e poderes, para que a comunidade tenha iniciativas e sempre procure soluções para os problemas que aparecem.
- Produzir mudanças positivas para o sucessos da instituição.

Para a sociedade, recomenda-se a contínua exigência da qualidade de ensino através do envolvimento dos conselhos, que devem ajudar na descentralização do processo de tomada de decisões nas instituições do ensino superior de modo que seja transparente, eficiente e inclusivo. Entre as principais funções dos conselhos, a supervisão (monitoria e avaliação) na parte da sociedade é muito importante.

Conclusão

Tomando as experiências do Instituto Superior Politécnico de Manica no envolvimento da sociedade na gestão institucional e avaliação de qualidade, a presente comunicação conclui que a gestão em muitas Instituições do Ensino Superior em Moçambique pode ser melhorada através de fortalecimento da actuação dos Conselhos Universitários e da sociedade civil nos encontros deliberativos, de aconselhamentos e da supervisão das actividades.

Referências Bibliográficas

- Alves, J. M. (2003) Organização, gestão e projectos educativos das escolas, 6ª Ed. Porto: ASA.
- Becker, T. (2013) AS DIFICULDADES DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES NA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA, Salão de Pesquisa da Faculdade EST, São Leopoldo. Disponível em www.anais.est.edu.br Acedido em 04.06.2017.
- Bernardes, D. A. M. (2014) Gestão, Liderança e Tomada de Decisão: os Elementos Essências para Melhorias, XI Simpósio de Excelência e Gestão e Tecnologia, Brazil. Disponível em www.aedb.br Acedido em 04.06.2017.
- Chiavenato, I. (2004) Administração nos novos tempos, 2ª Ed., Rio de Janeiro: Elsevier
- ISPM, (2008) Regulamento Geral Interno do Instituto Superior Politécnico de Manica, Matsinho, Moçambique.
- Lei Nº 27/2009, de 29 de Setembro, Lei do Ensino Superior, Moçambique.
- Lessinger, L. M. (1976) Quality Control and Quality Assurance in Education, Journal of Education Finance, Vol. 1, Nº 4, University of Illinois Press. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/40703066>
- Meassi, N. O. & Almeida, J. A. M, (s/d) A CONTRIBUIÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA, Disponível em <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/2086-8.pdf>. Acedido em 05.05.2017
- Mishra, S. (2006) Quality Assurance in Higher Education: An Introduction, National Assessment and Accreditation Council (NAAC), Karnataka, India.
- Moraes, N. De C. & Felgar, J. A. S, (2013) A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA, Disponível em www.revistaunar.com.br/.../2-a-importancia-da-gestao-escolar-democratica Acedido em 05.05.2017

- Ozeika, M. (2015) A CONTRIBUIÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR NA GESTÃO DA ESCOLA, Secretaria de Estado de Educação, Esporte e Lazer de Mato Grosso. Disponível em <http://www.seduc.mt.gov.br> Acedido em 05.05.2017.

- Pavel, A. P. (2012) The Importance of Quality in Higher Education in an Increasingly Knowledge-Driven Society, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol. 2, Special Issue 1, pp.120-127.

- www.esib.org Acedido em 10.10.16.

- Zargidsky, D. S. (2005) A Participação do Conselho Escola-Comunidade na gestão escolar colegiada, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ/FL) Rio de Janeiro, Brazil. Disponível em: http://www.educacao.ufrj.br/ppge/dissertacoes/daniel_zargidsky.pdf Acedido em 13.10.2016.