

## GESTÃO EDUCACIONAL NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: O MODELO ACADÊMICO TIRADENTES

Michelline Roberta Simões do Nascimento  
Mateus dos Santos Sá  
Andrea Karla Ferreira Nunes

### GT 10 – Práticas Investigativas na Educação Superior.

#### RESUMO

O artigo tem como objeto o Modelo Educacional Tiradentes nos aspectos que envolvem a gestão. O objetivo do trabalho é demonstrar que a qualidade do ensino é um pilar da gestão educacional que se traduz na implementação de metodologias inovadoras, na formação continuada de professores e na avaliação constante do processo de aprendizagem. A pesquisa utilizará de referencial bibliográfico, para tal, busque-se apoio teórico e metodológico nos trabalhos de Guimarães (2017), Luck (2020), Nunes, Freire e Modesto (2022). O estudo justifica-se pela relevância de conhecer os processos de gestão, especialmente aqueles ligados à modelagem de currículos a luz de promover melhorias que embasam o processo educativo e materialidade da concepção metodológica e pedagógica que o modelo de gestão adotado pela instituição tenta promover.

**Palavras-chave:** Gestão Educacional. Modelo Educacional Tiradentes. Currículo. Avaliação continuada de professores.

#### ABSTRACT

The article focuses on the Tiradentes Educational Model in aspects involving management. The objective of the work is to demonstrate that the quality of teaching is a pillar of educational management that translates into the implementation of innovative methodologies, the continued training of teachers and the constant evaluation of the learning process. The research will use bibliographical references, for this purpose, theoretical and methodological support is sought in the works of Guimarães (2017), Luck (2020), Nunes, Freire and Modesto (2022). The study is justified by the relevance of understanding management processes, especially those linked to curriculum modeling in the light of promoting improvements that support the educational process and the materiality of the methodological and pedagogical conception that the management model adopted by the institution tries to promote.

**Keywords:** Educational Management. Tiradentes Educational Model. Curriculum. Assessment continuation of teachers.

# 13° ENFOPE 15° FOPIE

Encontro Internacional de Formação de Professores e  
Fórum Permanente Internacional de Inovação Educacional

EDUCAÇÃO EM DIFERENTES  
TEMPOS E ESPAÇOS:

A importância da escola na  
transformação social e os  
futuros incertos

22 A 24 DE MAIO DE 2024

<sup>1</sup> Mestre e Doutora em Educação pela Universidade Tiradentes, atualmente Gerente de Avaliação e Acreditação da Universidade Tiradentes, membro do Grupo de Pesquisa em Docência, Avaliação, Currículo e Contemporaneidade – GPDACC/CNPQ. E-mail: michelline\_roberta@unit.br;

<sup>2</sup> Graduado em Administração com especialização em Gestão de Negócios e Inteligência Competitiva e Mestrando em Educação pela Universidade Tiradentes, atualmente Assessor Educacional na Universidade Tiradentes e membro do Grupo de Pesquisa em Docência, Avaliação, Currículo e Contemporaneidade – GPDACC/CNPQ. E-mail: admmateusunit@gmail.com;

<sup>3</sup> Mestre e Doutora em Educação pela Universidade Federal de Sergipe, Professora Titular da Universidade Tiradentes, grupo de pesquisa CNPQ. E-mail: andrea.karla@souunit.com.br.

## INTRODUÇÃO

A gestão educacional se configura como um campo multifacetado e dinâmico, responsável por orquestrar o funcionamento das instituições de ensino em busca da excelência educacional. No panorama contemporâneo, essa área se depara com uma série de desafios, exigindo um constante processo de reinvenção e adaptação às novas demandas sociais e tecnológicas.

A busca incessante pela qualidade do ensino é um pilar da gestão educacional. Isso se traduz na implementação de metodologias inovadoras, na formação continuada de professores e na avaliação constante do processo de aprendizagem. Nessa perspectiva, incorporar situações de ensino e vivências acadêmicas atreladas a abordagens que buscam a construção permanente da qualidade em um contexto social em constante transformação, é um desafio e as instituições de ensino se deparam com demandas cada vez mais complexas, exigindo um olhar atento e estratégico para a administração dos recursos humanos, materiais e financeiros.

Diante desses desafios, a busca por soluções inovadoras se torna cada vez mais urgente. A gestão educacional precisa estar aberta a novas ideias e tecnologias, buscando formas de otimizar os processos, personalizar o aprendizado e garantir uma educação alinhada aos desafios do mundo do trabalho.

Neste contexto, o presente artigo propõe a entender as diferentes perspectivas da gestão educacional como um pilar que se traduz na implementação de metodologias inovadoras, na formação continuada de professores e na avaliação constante do processo de aprendizagem. Ao abordar este tema, o artigo busca contribuir para o debate sobre a gestão educacional, oferecendo subsídios para a reflexão crítica. É oportuno mencionar que o conceito de gestão educacional defendido pelos autores deste trabalho transcende a mera organização administrativa de uma instituição de ensino. Ele se configura no entendimento da gestão educacional como um processo complexo, multifacetado e dinâmico que visa garantir o bom funcionamento dos processos acadêmicos e, acima de tudo, busca a eficiência e a sustentabilidade da instituição. Será este o conceito defendido pelos autores.

## ASPECTOS DA GESTÃO EDUCACIONAL

É sabido que na atualidade os processos de Gestão nas instituições de ensino são complexos. Isso ocorre em virtude da elevada gama de tarefas que os gestores acadêmicos devem responder diariamente, como o gerenciamento das demandas oriundas da sociedade, as necessidades dos estudantes e da formação dos professores para que as metas dos indicadores de qualidade sejam atingidas de forma satisfatória. Atreladas às demandas internas, existem também a necessidade de cumprimento do marco regulatório, além dos indicadores financeiros que viabilizam que o planejamento acadêmico seja concretizado.

Para compreender este universo é preciso um melhor aprofundamento no contexto da Gestão Escolar e como a mesma é conceituada e defendida por diferentes autores. Guimarães (2017) destaca que os primeiros estudos sobre este tema ocorreram na década de 1930, mas apenas com um olhar voltado para as técnicas burocráticas e tecnicistas. Foi só na década de 1980 que os estudos foram tratados de forma mais crítica, considerando também as relações socioculturais e políticas. Luck (2020) destaca que esse tema ganhou notoriedade na literatura e também aceitação no campo educacional só a partir da década de 1990. Para a autora, esse movimento se deu em virtude de a Gestão Educacional ser necessária para a definição dos processos educacionais, além da mobilização das pessoas para a melhoria da qualidade do ensino. Observa-se nesses primeiros movimentos um viés organizacional, atrelado às práticas burocráticas para fixação de processos organizacionais sem maior problematização.

Para Pinto (2013), houve um movimento de debates entre o fim da década de 1970 e década de 1980, sobre a assimilação das teorias do campo da Administração de Empresas para as escolas ao mesmo tempo em que existiam críticas ao modelo autoritário com o qual a direção escolar atuava. Mas o autor destaca que, embora nos anos de 1990 esse debate tenha sido ampliado, houve um certo conflito de interesses, pois de um lado tinha-se a necessidade de um ambiente mais democrático e do outro a implementação dos princípios neoliberais.

Mas é preciso ainda aprofundar o conceito do termo Gestão Educacional em virtude de todo o movimento e importância que vem sendo trazido para o contexto educacional. Guimarães (2017) conceitua Gestão como algo que está relacionado ao incentivo dos sujeitos que atuam na escola para a participação, a busca pela autonomia e responsabilidade no processo

coletivo. Para Pinto (2013), Gestão Escolar é um termo que tem certo envolvimento com a administração da educação, mas com um sentido mais dinâmico, que remete à movimentação, articulação e ação. Luck (2020, p 35 e 36) descreve a Gestão Educacional como:

Gestão Educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados).

É oportuno destacar que os conceitos estão sempre mais voltados para o ambiente escolar. Porém, as instituições de ensino superior, se valendo da sua autonomia universitária, bebem na fonte das teorias para aplicação dos fundamentos dentro dos modelos adotados para o gerenciamento dos seus processos e também a definição dos seus planos de desenvolvimento estratégico.

Atrelado a isso, a legislação brasileira pouco tenciona sobre as formas de gestão a serem adotadas pelas instituições de ensino superior. A Constituição Federal de 1988, em seu Capítulo III, artigo 207 traz a temática da autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial das Universidades. A Lei 9.394 de 1996, conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação, assegura a existência dos órgãos colegiados deliberativos. Somente com a Lei de criação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), Lei nº 10.861/2004, é que a temática da Gestão Educacional para as IES ganha expressividade. A referida lei dedica um capítulo específico à gestão das instituições de ensino superior (IES). O capítulo IV, intitulado "Da Gestão das Instituições de Ensino Superior", define princípios, diretrizes e instrumentos para uma gestão democrática, transparente e eficiente.

Assim, a Lei nº 10.861/2004 estabelece um marco legal para a gestão das IES, definindo princípios, diretrizes e instrumentos para uma gestão democrática, transparente e eficiente. Entre as diretrizes para a gestão das IES dispõe:



- I. **Planejamento estratégico:** As IES devem elaborar e implementar um plano estratégico de desenvolvimento institucional, com metas e objetivos de longo, médio e curto prazo.
- II. **Avaliação institucional:** As IES devem realizar avaliações periódicas de seus cursos, programas e projetos, com o objetivo de aprimorar a qualidade da educação ofertada.
- III. **Participação da comunidade acadêmica:** A comunidade acadêmica deve ter participação efetiva na gestão das IES, por meio de seus representantes nos órgãos colegiados.
- IV. **Valorização do corpo docente:** As IES devem valorizar o corpo docente, assegurando condições dignas de trabalho e promovendo a sua formação continuada.
- V. **Política de pessoal:** As IES devem ter uma política de pessoal que valorize os servidores técnico-administrativos e assegure a sua capacitação profissional.

A partir de tais proposituras, é possível observar que a gestão das IES está diretamente relacionada ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) que estabelecem ainda que as IES devem ser avaliadas periodicamente, com base em critérios de qualidade, como o corpo docente, a infraestrutura e a organização didático-pedagógica.

Neste cenário, a Universidade Tiradentes, a partir de 2017, considerando o seu crescimento e a expansão do Grupo Tiradentes, iniciou um processo de debates por meio de fóruns entre colaboradores, docentes e gestores institucionais com o intuito de rever os caminhos percorridos, pensar novas formas de fazer educação, além de promover um reposicionamento das instituições pertencentes ao Grupo. Com isso, a identidade pedagógica que norteia a Universidade Tiradentes e as demais instituições do GT foi redefinida através do Modelo Acadêmico Tiradentes.

## A UNIVERSIDADE TIRADENTES

A Universidade Tiradentes constituiu-se como polo propulsor para o desenvolvimento socioeconômico e cultural da região Nordeste. A instituição é fruto da persistência do Professor Jouberto Uchoa de Mendonça que, ainda na década de 1990, já idealizava a transformação do seu Colégio em uma Universidade (Mendonça e Silva, 2012).

O seu grande marco é o ano de 1962, com a inauguração do Colégio Tiradentes. Em seguida, no ano de 1972, a Instituição foi autorizada pelo Ministério da Educação e do Desporto a ofertar os cursos de Graduação em Ciências Contábeis, Administração e Ciências Econômicas, e o então Colégio passou a Faculdade Integrada Tiradentes (FITS), mantida pela Associação Sergipana de Administração – ASA, até que no ano de 1994, a FITs foi reconhecida como Universidade, através da Portaria Ministerial nº 1.274, publicada no Diário Oficial da União nº 164, em 26 de agosto de 1994, doravante Universidade Tiradentes. Passados 57 anos da sua existência, em 2017, as unidades de ensino mantidas pela Sociedade de Educação Tiradentes passaram a fazer parte do Grupo Tiradentes, consolidando uma tradição educacional com vistas ao desenvolvimento regional do Nordeste.

A partir da exitosa e consolidada experiência em Sergipe a Unit alcança os Estados de Alagoas e Pernambuco, além de polos de Educação a Distância em diversas outras regiões. Nesse contexto, a Unit se destaca pela relevância social que assegura a qualidade na formação acadêmica, com vistas a atender as necessidades da população tanto local como nas regiões circunvizinhas como pilares essenciais para a construção da cidadania, enfatizando a tecnologia como ferramental prático e teórico para a expansão dos valores coerentes com as demandas do século XXI.

## O MODELO ACADÊMICO TIRADENTES

A concepção do Modelo Acadêmico Tiradentes está pautada no movimento de transformações sociais que a sociedade atual, não só brasileira, mas global, vem vivenciando e que impactam diretamente as formas de fazer educação nas instituições de ensino. Desse modo, os métodos utilizados na gestão educacional também são impactados no sentido de promover melhorias que embasam o processo educativo, com o intuito de haver a percepção e materialidade

da concepção metodológica e pedagógica que o modelo de gestão adotado pela instituição tenta promover.

Mas antes de explicitar o modelo, cabe destacar que alguns preceitos foram utilizados como pensamentos fundantes do Modelo, como o movimento da chamada Quarta Revolução Industrial e a sociedade do conhecimento, a necessidade de dar continuidade à jornada educativa do estudante da Educação Superior iniciada na Educação Básica, a formação de cidadãos globais, criativos e socialmente responsáveis, além do domínio de tecnologias da informação e aplicabilidade de competências e habilidades necessárias para o egresso e profissional formado.

Com isso, de acordo com Nunes, Freire e Modesto (2022), o Modelo Acadêmico Tiradentes foi estruturado para revisitar e ressignificar a identidade pedagógica das instituições de ensino pertencentes ao Grupo Tiradentes, tendo como foco a aprendizagem dos estudantes, gerenciamento de indicadores de qualidade acadêmica e a promoção de uma cultura avaliativa, tanto no contexto da autogestão quanto para a gestão à vista.

Ainda antes de apresentar o modelo, é preciso salientar também que este foi concebido para o aprimoramento contínuo da prática educativa valendo-se da legislação educacional, das demandas do mundo do trabalho e na visão de futuro do Grupo Tiradentes. Além disso, com base na compreensão do modelo, os projetos pedagógicos dos cursos, os projetos pedagógicos institucionais e planos de desenvolvimentos das IES devem atendê-lo com um olhar intencional para a garantia da qualidade e assegurar a identidade organizacional do Grupo Tiradentes, conforme destacam Nunes, Freire e Modesto (2022).

O MAT foi estabelecido considerando um conjunto de orientações e premissas para que as IES do Grupo Tiradentes possam planejar as ações necessárias para a operacionalização dos seus cursos e das atividades acadêmicas a fim de garantir a efetividade do Modelo. O chamado Modelo Acadêmico Tiradentes (MAT) reúne quatro grandes pilares educacionais: a Formação Continuada Docente, as Modelagens Curriculares, a Gestão da Aprendizagem e o Monitoramento de Indicadores Acadêmicos. Todas funcionam de maneira interdependente e em contínuo aperfeiçoamento, tendo como o protagonismo e as aprendizagens dos estudantes como centro de suas ações. A imagem que segue ilustra o modelo.



Imagem I – Modelo Acadêmico Tiradentes



Fonte: Nunes, Freire e Modesto, 2022.

Considerando que a formação do professor é um indicativo de qualidade, o primeiro pilar, intitulado de Formação Continuada Docente, busca desenvolver os docentes para que estes possam proporcionar aos estudantes uma formação comprometida com a qualidade, utilizando atributos como as demandas da sociedade atual para os profissionais, a integração das atividades de extensão e pesquisa, além do atendimento às orientações das Diretrizes Curriculares Nacionais. Para isso, as formações são organizadas por meio de três dimensões, sendo a dimensão humana a primeira delas, que é vista como um instrumento crítico e de compreensão do mundo e suas relações sociais, a dimensão técnica que trata das habilidades do docente enquanto profissional para a proposição das melhores práticas de aprendizagem dos estudantes e a última dimensão de engajamento, que tem como finalidade a motivação, desenvolvimento e valorização profissional para que seja possível a melhoria do envolvimento dos estudantes nas atividades acadêmicas.

Cabe destacar que, para que este programa de formação tenha ações concretas e efetivas, a Universidade Tiradentes, atendendo às diretrizes do MAT, instituiu o seu Núcleo de Desenvolvimento Docente (NDD), composto por docentes que, já formados pelo modelo, se tornaram multiplicadores, tendo a responsabilidade de planejar, executar e aprimorar o modelo.

Além disso, foram definidos três indicadores para garantir o *accountability*<sup>1</sup> do processo, ou seja, desempenho do docente participante, nível de satisfação e engajamento. Assim, as formações são realizadas considerando os eixos Didático-pedagógico, Cultura Digital e Sócio Emocional.

Já o Pilar de Modelagem Curricular dedica-se ao currículo dos cursos, entendendo que este representa o percurso formativo e a trajetória acadêmica dos estudantes. Neste modelo, entende-se que, para um currículo efetivo, não se trata apenas de alterar a nomenclatura das disciplinas ou seus componentes, mas sim sobre a clareza de uma concepção de educação que perpassa a organização e condução do currículo, além dos níveis de articulação entre os saberes e os processos de ensino e aprendizagem.

Utilizando os princípios de indissociabilidade, diversidade, igualdade, interdisciplinaridade, contextualização, empreendedorismo, flexibilidade e projeto de vida, o processo da modelagem curricular associa as diretrizes institucionais do Grupo Tiradentes com as diretrizes reguladoras das DCN dos cursos, conselhos de classes e órgãos reguladores das profissões sistematizando uma estrutura de matriciamento até chegar nas disciplinas e/ou componentes do currículo. Dessa forma, é possível organizá-lo a fim de desenvolver as competências e o perfil do egresso desejados tanto pela legislação, quanto pela IES. Nas palavras de Nunes, Freire e Modesto (2022 p 72) este processo define os currículos considerando uma “[...] perspectiva de desenvolvimento de saberes interligados, demandantes de processos pedagógicos mobilizadores de competências, ou seja, que garantam o domínio teórico (o saber), a aplicação (o saber fazer) e a problematização dos conhecimentos (o saber ser, decidir e agir)”.

Dando continuidade à apresentação do modelo, Nunes, Freire e Modesto (2022) ressaltam que a identidade pedagógica do Grupo Tiradentes está fundamentada em conformidade com a Base Nacional Comum Curricular (2017) e na concepção de uma educação baseada em competências, preconizando a mobilização de conhecimentos conceituais que possibilitam ao estudante uma consciência global, flexibilidade e adaptação, uma cultura digital e liderança empreendedora.

Por isso, o Pilar de Gestão da Aprendizagem foi organizado como um mecanismo de gerenciamento para apoiar o atingimento das metas e objetivos de aprendizagem. O modelo

---

<sup>1</sup> De acordo com Nunes, Freire e Modesto (2022), este é um termo inglês que é utilizado como sinônimo de prestação de contas, transparência e controle.

propõe a aferição de fatores que influenciam a aprendizagem dos estudantes, a partir do seu ingresso até a conclusão do curso, mediante a utilização de avaliações diagnósticas e a proposição de ações de nivelamento e qualificação dos ingressantes e, conseqüentemente, dos egressos. Este pilar se justifica em virtude da necessidade de melhoria do desempenho acadêmico dos estudantes, do fortalecimento da cultura de resultados e, ainda, do investimento na qualificação dos ingressantes.

Cabe destacar que o processo de Gestão da Aprendizagem é organizado através de etapas de avaliações diagnósticas dos ingressantes e das ações de intervenção. Com isso, busca-se a melhoria do engajamento dos estudantes, melhoria do engajamento e a diminuição de possíveis déficits de aprendizagem. Por conseguinte, este modelo torna possível o funcionamento harmonioso com o pilar formação continuada docente por fornecer subsídios para o desenvolvimento contínuo do docente, também, para o pilar da Modelagem Curricular por criar informações pertinentes que retroalimentam os currículos e as práticas pedagógicas.

E por último, o Pilar de Monitoramento de Indicadores Acadêmicos atua com a premissa de oferecer uma visão e atuação sistêmica do Modelo, alinhamento estratégico e profissionalização da gestão com foco na qualidade acadêmica e na inovação. Parte-se do pressuposto da utilização de teorias da Administração como alicerce do MAT, considerando a Gestão baseada em Processos e em Resultados, mas sem esquecer do valor institucional de valorização do ser humano.

No MAT, ressalta-se que os resultados são utilizados como referência para todo o processo de gestão, além do fato de que todos processos e áreas devem ser gerenciados de forma sistemática e integrada para possibilitar o alcance dos resultados acadêmicos. Além disso, o PDCA é utilizado para planejamento e acompanhamento das ações oriundas dos processos e pilares do modelo e garantia do repensar as atividades pedagógicas na integração entre os outros três pilares.

Indicadores como Índice Geral de Cursos (IGC), conceito Enade, Conceito Preliminar de Curso (CPC), percentual de satisfação dos estudantes, evasão, professores capacitados e empregabilidade dos egressos são exemplos de indicadores estratégicos que o Modelo Acadêmico Tiradentes define como prioridade para acompanhamento e aplicação do ciclo PDCA para

melhoria da qualidade acadêmica, garantia de eficiência e eficácia operacional, além da prestação de contas à comunidade acadêmica e também externa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste artigo, exploramos diferentes aspectos da gestão educacional na educação superior. Abordamos a importância de uma gestão eficiente e eficaz para o sucesso das instituições e de como esta é um processo complexo e multifacetado que exige uma visão holística e estratégica. Uma gestão eficiente e eficaz é fundamental para o sucesso das instituições de ensino superior, pois contribui para a qualidade do ensino, a otimização dos recursos, a satisfação dos alunos e a sustentabilidade da instituição.

Este estudo contribui para a literatura sobre gestão educacional na educação superior e busca contribuir com outros trabalhos da área. O estudo também oferece insights valiosos para gestores de instituições de ensino superior, ao apresentar as melhores práticas e soluções para os desafios da gestão educacional na contemporaneidade. Desta forma, esperamos que este estudo tenha contribuído para a compreensão da importância da gestão educacional na educação superior e para o debate sobre os desafios e as tendências dessa área.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF. Diário Oficial da União, 1996.

BRASIL. **Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2004.

GUIMARÃES, Joelma. **Gestão educacional**. – Porto Alegre: SAGAH, 2017.

LUCK, Eloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 12. Ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2020. Série: Cadernos de Gestão.

MENDONÇA, Jouberto Uchôa de e SILVA, Maria Lúcia Marques Crus e. **Universidade Tiradentes do ginásio ao superior: 50 anos na educação sergipana (1962 – 2012)**.

PINTO, Umberto de Andrade. **Pedagogia escolar: coordenação pedagógica e gestão educacional**. 1 ed. – São Paulo: Cortez, 2013.

NUNES, Andrea Karla Ferreira, FREIRE, Jane Luci Ornelas e MODESTO, Paloma Santana. **Modelo Acadêmico Tiradentes**. base Curitiba: Consultead, 2022.