

A educação superior no Reino Unido: expansão e internacionalização

Higher education in the United Kingdom: expansion and internationalization

Luiz Fabio Mesquiati¹

Institute of Education, University of London, Faculty of Policy and Society

Resumo

O presente texto dedica-se a uma reflexão sobre a dinâmica da educação superior no Reino Unido e sua relação com a modernização dos sistemas de educação superior no mundo. A partir de parâmetros avaliativos empregados pelos principais programas de avaliação e distribuição de recursos para pesquisa e desenvolvimento científico, busca-se o estabelecimento de diretrizes para o desenvolvimento de um sistema de educação superior de qualidade, com base na expansão do sistema de ensino focada em critérios de competitividade internacional. Apresentada como tema-chave nas políticas de educação superior, a internacionalização protagoniza a construção de parcerias, cooperação e intercâmbios que fomentem a construção de um conhecimento diferenciado. Como indicador de qualidade, aponta para a formação de professores capazes de criar novas estratégias de ensino-aprendizagem e que atuem como facilitadores do desenvolvimento de habilidades, competências e conhecimento, mediados pela tecnologia e qualificados a promover o desenvolvimento social e econômico na construção de nações competitivas que fortaleçam sua posição de liderança no cenário mundial. Em face dos critérios apontados, o posicionamento adotado por países de destacado desenvolvimento econômico é indicado como necessidade de se repensar o quadro de financiamentos para o setor educacional, com vistas à constituição de um sistema mais dinâmico e de melhor qualidade, com reduzida presença do Estado e intensa participação do mercado.

Palavras-chave: Mercantilização da educação superior, Internacionalização da educação superior, Educação para a inovação.

Abstract

This paper is devoted to a reflection on the dynamics of higher education in the UK and its relation with the modernization of higher education systems in the world. From evaluative parameters used by the main evaluation and resource allocation programs for research and scientific development, we seek to establish guidelines for the development of a system of quality higher education, based on the expansion of the education system focused on criteria of international competitiveness. Presented as a key issue in the higher education policies of the UK, the internationalization builds partnerships, cooperation and exchanges that foster construction of differentiated knowledge. As a quality indicator, it points to the formation of professors able to create new strategies for teaching and learning and to act as facilitators of the development of skills, competencies and knowledge, mediated by technology and qualified to promote social and economic development in the building of competitive nations that strengthen their leading position in the world scenario. Based on the set criteria, the position adopted by countries with emphasized economic development is indicated as a need

¹ Pós-doutor pelo Institute of Education, University of London e doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas. E-mail: fmesquiati@hotmail.com

to rethink the framework of funding for the education sector, aiming at setting up a more dynamic system of better quality with reduced state presence and intense market share.

Keywords: Commodification of the higher education, Internationalization of the higher education, Education for innovation.

O contexto

O fluxo das transformações no mundo é na sua essência um conjunto de sinais que necessitam ser percebidos e interpretados para uma melhor compreensão das mudanças necessárias nas organizações que, paradoxalmente, dão forma e movimento a este fluxo. No caso da educação superior, tema central deste *paper*, intensos têm sido os debates sobre os desafios para as instituições na realização plena de sua missão num mundo novo que emerge cotidianamente.

Muitas têm sido as forças influenciadoras da atual dinâmica que tem dado forma a um conjunto complexo de mudanças para as quais ainda existem mais perguntas que respostas. É difícil apontar com precisão todas as forças, mas, sem ser simplista na abordagem e ao mesmo tempo correndo o risco de, valer a pena mencionar algumas delas:

- a forte expansão e modernização dos sistemas de educação superior no mundo, visando a construção de sistemas mais competitivos e atrativos internacionalmente;
- um mundo marcado pela fluidez do conhecimento e emergência de novas tecnologias – novos espaços, processos e formas de aprendizagem;
- o valor da mobilidade - o que somos está diretamente relacionado com onde estivemos, estamos e estaremos;
- a redução do papel do Estado como principal mantenedor da educação superior - emergência de políticas públicas voltadas à construção de um setor autosustentável, não dependente do Estado, a fim de viabilizar o redirecionamento de recursos para o desenvolvimento de uma educação básica de qualidade e gratuita para todos, algo considerado prioritário;
- a emergência de um setor privado com a entrada de novos *players* (agentes institucionais) no mercado, levando a uma expansão do sistema – o que pode ser salutar para o avanço da excelência de serviços educacionais por meio do compromisso em se fazer diferente e melhor – que requer adequada estrutura de regulação e controle de qualidade, com transparentes e efetivos processos de acreditação e certificação que minimizem os riscos desta expansão;
- o desenvolvimento de estratégias de cooperação que tem levado ao crescente número de alianças estratégicas, importante mecanismo para um aprendizado mútuo e aproveitamento mais eficaz de oportunidades em diferentes países e regiões;
- a crescente importância de programas de *knowledge-transfer* que podem contribuir para acelerar os avanços sociais e econômicos em países em desenvolvimento e ao mesmo tempo representam uma importante fonte de recursos para países posicionados na vanguarda da produção de conhecimento;

- intensificação da mobilidade de acadêmicos, pessoal administrativo e estudantes.

Nesse contexto, este *paper* se dedica a uma reflexão sobre a dinâmica da educação superior no Reino Unido com um olhar sobre a maneira como este sistema tem influenciado e tem sido influenciado pelo mundo ao longo das últimas décadas, assim como entender os seus desafios futuros.

Historicamente, o Reino Unido, resultado dos Tratados de Unificação de 1707, 1800 e 1922, tem influenciado social, econômica e politicamente o mundo. Berço da Revolução Industrial, atualmente é composto por Inglaterra, Escócia, País de Gales e Irlanda do Norte, sendo a Inglaterra, cuja história como Estado unificado se inicia em 927 d.C., o país com o maior volume de atividades econômicas na região.

A educação superior britânica tem passado por profundas transformações, principalmente, nos últimos cinquenta anos. Sede de tradicionais universidades como Oxford e Cambridge, atualmente alvos de intensas críticas ao seu caráter eletista e hegemônico, o Reino Unido tem construído o futuro de seu sistema educacional a partir de relatórios elaborados por comissões independentes e/ou constituídas pelo Governo para propor ações focadas na sustentabilidade e competitividade² do setor a longo prazo. Dentre os documentos-chave para as políticas públicas neste setor considerado estratégico pelo governo, principalmente, no que se refere a sua expansão e internacionalização, pode-se destacar:

- *Robbins Report*, publicados em 1963 como resultado dos trabalhos de um comitê liderado por Lord Robbins. Documento-chave para a análise da expansão do sistema nas décadas seguintes e que apresenta como uma de suas conclusões a ideia de que as vagas nas universidades deveriam ser para alunos qualificados e com bom desempenho (*Robbins Principle*)³.
- *Dearing Report*, publicado em 1997 e liderado por Sir Ronald Dearing, apresenta 93 recomendações em temas como financiamento, expansão e manutenção dos padrões acadêmicos. Documento-chave para se entender a mudança no sistema de taxas escolares como, por exemplo, aumento e introdução do mecanismo de empréstimo do governo aos estudantes para o financiamento dos estudos.
- *Browne Review*, um estudo independente liderado por Lord Browne of Madingley e publicado em 2010, com foco na Inglaterra. Intitulado “Assegurando um futuro sustentável para a educação superior” trata de temas como, por exemplo, o financiamento dos estudantes – retirada do teto que as universidades podem cobrar e elevação para 21,000 libras esterlinas a renda mínima para que os alunos comecem a pagar o financiamento público recebido.

2 Os termos competitividade e competitivo utilizados por este autor ao longo do texto se referem à construção de um setor e instituições que podem se transformar em referências mundiais de qualidade, relevância e impacto social a partir do trabalho que realizam em cumprimento a sua missão.

3 A ideia de que a universidade não é para todos está relacionada com a necessidade de se oferecer cursos vocacionais e profissionalizantes em nível superior, visando à formação contínua e qualificada de pessoas que não desejam ou não estão preparadas para seguir seus estudos universitários.

Observa-se que as mudanças em curso focam a construção de uma nação de vanguarda, protagonista no cenário internacional, por meio do desenvolvimento de uma educação superior de qualidade, acessível a todos, inclusiva e internacionalizada, capaz de formar indivíduos preparados para atuar social e profissionalmente em qualquer rincão deste mundo globalizado. Com 1% da população mundial, o Reino Unido tem produzido 9% dos *papers* científicos; 13% dos trabalhos mais citados; conquistado 10% dos prêmios de pesquisa mais reconhecidos internacionalmente; em 50 anos, tem 44 vencedores de Prêmio Nobel; a produtividade de pesquisa tem sido superior a de países líderes como EUA e Japão - 16 artigos científicos para cada milhão de libras esterlinas investidas comparado com 10 artigos produzidos pelos EUA e 4 pelo Japão; e conta com várias universidades entre as melhores do mundo nos principais *rankings* atualmente publicados.

Algumas das características do sistema são:

- público com recursos do Estado representando menos de 40% do orçamento das instituições de educação superior;
- taxas escolares diferenciadas entre alunos locais - teto legal de 9,000 libras esterlinas financiáveis pelo Estado na forma de empréstimo a ser pago em 30 anos - e internacionais – cursos, na sua maioria, a partir de 10,000 libras por ano;
- dinamismo e internacionalização com 488 mil estudantes internacionais em 2011/12 e uma das comunidades acadêmicas e científicas mais diversificadas do mundo;
- competição intensa por recursos de pesquisa, consultoria, *knowledge transfer* e estudantes;
- foco na qualidade e diferenciação como elementos para tornar o país mais atrativo internacionalmente;
- proatividade, pragmatismo e objetividade na gestão do sistema, com estratégias centralmente coordenadas e um olhar de longo prazo que tem contribuído de maneira significativa para o desenvolvimento sustentável e resiliência do setor⁴;
- transparência e construção coletiva de políticas públicas e ações. Consultas públicas regulares e sistemáticas com a participação de todos os *stakeholders*⁵ no processo de tomada de decisão.

Com este contexto em mente, espera-se que este trabalho possa contribuir para a reflexão sobre o tema e que as questões aqui colocadas se constituam em sementes para futuras pesquisas neste campo no Brasil.

4 As mudanças implementadas em 1997 pelo governo a partir do *Dearing Report*, a principal delas a introdução das taxas para a educação superior, são vistas hoje como o sólido alicerce que ajudou a atenuar o impacto da crise de 2008 no sistema. Caso as mudanças não tivessem sido feitas, mais grave poderia ser o déficit público com riscos à estabilidade do país e, conseqüentemente, ao futuro da educação superior.

5 Este termo se refere a todos os agentes (grupos de interesse) que podem influenciar as decisões e são impactados pelas decisões de uma organização – empregados, clientes, fornecedores, acionistas ou mantenedores, entidades sindicais, associações de classe, dentre outros.

A expansão do sistema: em busca de um equilíbrio entre quantidade e qualidade

O espírito de *long-life learning* e a demanda crescente por uma qualificação internacional na chamada era do conhecimento tem colocado a educação superior como um dos setores com maior potencial de crescimento que, aparentemente, tende a ser, predominantemente, financiado pelo capital privado. O Estado, historicamente o principal mantenedor do sistema, se defronta atualmente com o desafio de assegurar o equilíbrio das contas públicas num contexto de reduzida capacidade de investimento público e crescentes demandas sociais, principalmente, por uma educação básica, saúde e segurança de qualidade.

Economicamente, o setor educacional é o segundo mais importante no mundo, logo atrás do de saúde, com significativo impacto no desenvolvimento econômico e social de um país. *International Education Strategy: global growth and prosperity*, recente documento publicado pelo governo britânico, aponta os desafios, tendências e oportunidades na área de educação num mundo com previsão de ter 7.6 bilhões de pessoas em 2020 comparado com 6.9 bilhões em 2010 (INTERNATIONAL EDUCATION STRATEGY, 2013). Em 2011, a estimativa é de que o setor tenha contribuído com 17.5 bi de libras esterlinas para a economia do país - 61% vindos da educação superior, assim como atraído 13% dos estudantes internacionais de todo o mundo, o que coloca o Reino Unido como o segundo principal destino, logo atrás dos Estados Unidos que recebeu 16.5% dos estudantes internacionais. Em linhas gerais, as diretrizes políticas deste documento focam:

- a importância de se ter um setor atrativo internacionalmente, capaz de acolher de maneira singular os estudantes internacionais;
- o apoio à educação transnacional;
- a necessidade de liderar o mundo em tecnologias aplicadas à educação;
- a construção de um sólido relacionamento com potências emergentes; e
- o fortalecimento da marca “Reino Unido” e melhor aproveitamento de oportunidades.

Em 2011-12, 2.496.645 estudantes estavam matriculados na educação superior, sendo 77,23% estudantes de graduação e 22,77% de pós-graduação. 435.235 (17,4%) são alunos internacionais (CHILDRESS, 2010; HESA, 2013). A expansão do sistema britânico e, especialmente, o inglês, tem sido um tema prioritário devido à necessidade de se ampliar o acesso localmente, afetado pela crescente presença de estudantes internacionais, assim como fortalecer a competitividade internacional do país.

The Guardian (2012) destaca recente medida do governo que elimina, a partir do ano acadêmico 2013-14, o limite de número de alunos com alto desempenho nos A-Levels⁶ a serem admitidos pelas universidades de maior prestígio. Em curso uma

6 *A-Levels* são os testes de disciplinas específicas, relacionadas com o curso que se pretende realizar na universidade, escolhidas pelos alunos quando completam a sua formação básica aos dezesseis anos. A preparação para os *A-levels* é realizada por dois anos num *college*. Quanto maior o número de A* e A nas provas realizadas, maiores as chances de ingresso numa universidade de prestígio. O processo de seleção ainda leva em consideração o *Curriculum Vitae* do aluno, ou seja, atividades extra-curriculares realizadas, voluntariado, etc. Diferentemente do Brasil, o aluno não é obrigado a prestar um vestibular abrangente com todas as disciplinas da educação básica e é levado a focar seus estudos em disciplinas chaves para a sua carreira.

maior competição por alunos brilhantes com as instituições oferecendo diferentes tipos de benefícios - isenção de taxas escolares, valor em espécie, etc. - como parte de sua estratégia de recrutamento. Por outro lado, tal medida tende a elevar a concentração de alunos mais qualificados nas universidades de maior prestígio, algo que pode ter um significativo impacto acadêmico e científico – positivo para as universidades líderes do setor e negativo para as demais instituições.

A desejada expansão, apesar de necessária, traz consigo riscos ao equilíbrio do sistema. A fim de assegurar um desenvolvimento sustentável de longo prazo, além dos documentos mencionados anteriormente que tratam das questões estratégicas relacionadas com o futuro do setor, outro documento, *White Paper: Students at Heart of the System* (WHITE PAPER, 2011), lança as bases para uma discussão mais profunda sobre aspectos essenciais relacionados com a gestão de um sistema competitivo e equitativo. Os principais pontos são:

- a construção de um sistema mais diversificado, ágil e flexível;
- maior autonomia institucional e liberdade acadêmica;
- desregulamentação e criação de um marco regulatório mais simples focado nos propósitos-chaves - regula-se somente o que é mais necessário e de maior impacto;
- ampliação da oferta por meio do aumento da competição - ampla possibilidade de escolha;
- garantia de qualidade - fortalecimento da qualidade de ensino e desenvolvimento de um sistema que seja mais responsivo e focado nos direitos e expectativas dos estudantes e outros *stakeholders*;
- melhor comunicação com todos os *stakeholders* - transparência e *accountability*⁷;
- uma melhor experiência para os estudantes ao longo de sua formação e o foco na formação de estudantes bem qualificados e informados, capazes de serem os protagonistas da excelência de ensino, tema considerado de grande importância para um sistema internacionalizado como o britânico;
- recompensa às instituições que combinem qualidade e *'value for money'*⁸;
- melhorar a mobilidade social por meio de acesso mais justo a uma educação de qualidade;
- modelo de financiamento justo e sustentável a longo prazo.

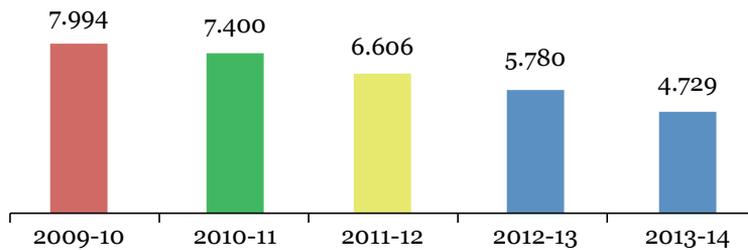
No que se refere à manutenção do sistema, o *HEFCE-Higher Education Funding Council* for England é o principal órgão responsável pelo fomento da Educação Superior no Reino Unido e o gestor dos recursos alocados dentro do sistema. Anualmente é feita a distribuição dos recursos, em declínio como poderá ser observado nos gráficos abaixo, entre universidades e *colleges*. O financiamento público representa hoje menos de 40% do orçamento total das instituições e a alocação de recursos leva em consideração aspectos como

7 Termo que se refere ao acompanhamento sistemático e prestação de contas a todos os grupos de interesse.

8 Trata-se da ideia de se combinar valor de anualidade mais baixo, considerados razoáveis pelos estudantes ou clientes, com alta qualidade da oferta, o que pode ser alcançado por meio de maior eficiência e baixo custo.

- Acesso e inclusão
- Qualidade de ensino e pesquisa
- Integração universidades/*colleges* e indústria/comunidade
- Apoio à diversidade
- Eficiência na gestão dos recursos públicos
- Previsibilidade do financiamento público para que instituições possam se planejar e definir seus orçamentos de maneira efetiva (HEFCE, 2013)

Os critérios para distribuição de recursos contemplam número e perfil de estudantes, cursos oferecidos e quantidade e qualidade da pesquisa. Para a avaliação da quantidade e qualidade da pesquisa, elemento-chave na alocação dos recursos, tem-se hoje o *Research Excellence Framework* cujos principais critérios de avaliação são: resultados da pesquisa (originalidade, relevância e rigor) com peso 65%; Impacto (alcance e relevância) com peso de 20%; e Ambiente (vitalidade e sustentabilidade) representando 15% da avaliação. O objetivo principal do processo de avaliação é construir perfis de qualidade das instituições de educação superior e criar um mecanismo de estímulo a uma produção científica de caráter internacional. Qualquer instituição pode receber recursos públicos desde que atendidos os requisitos. (REF, 2012)



2013-14 funding allocations £ millions

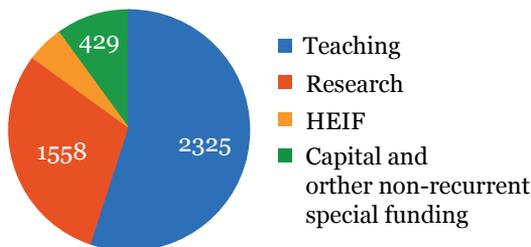


Gráfico 1 - Annual Funding Allocations (£ milhões libras esterlinas).

Tabela 1 - Repasses de recursos do HEFCE nos anos fiscais de 2011-12 a 2013-14 (£ milhões)

	Final funding 2011-12	Announced funding 2012-13	Indicative funding 2013-14
Recurrent teaching	4,645	3,815	2,883
Recurrent research	1,549	1,587	1,573
Total recurrent grant	6,194	5,402	4,456
Teaching capital	95	90	59
Research capital	204	175	101
Total capital	299	265	160
HEIF	113	113	113
Total HEFCE funding	6,606	5,780	4,729
Additional ring-fenced allocations	103	80	100
BIS loans for graduate contributions	2,600	3,600	5,000
Total government funding for HE	9,309	9,460	9,829

Fonte: HEFCE, 2012

Como mencionado anteriormente, observa-se uma forte tendência à redução no repasse de recursos públicos administrados pelo *HEFCE* a instituições de educação superior. Conforme quadro acima, no ano acadêmico 2011-2012, o valor total investido foi 6,606 bilhões de libras esterlinas e o valor estimado para 2013-14 é de 4,729 bilhões, uma redução de 28,4% em três anos.

No entanto, o governo argumenta que o investimento na educação superior tem crescido devido ao aumento no volume de recursos disponíveis para empréstimos aos estudantes locais, principalmente, para os de menor poder aquisitivo, que com a recente mudança no teto das anualidades de 3,290 para 9,000 libras esterlinas poderão ter uma dívida maior ao concluírem seus estudos. Para atenuar o impacto das mudanças sobre os menos favorecidos economicamente e assegurar a inclusão e acesso, também está em estudo a criação de um “Programa Nacional de Bolsas de Estudos” com custo estimado de 50 milhões de libras no seu primeiro ano de implementação. Na tabela acima, se considerado este item, observa-se que o total investido pelo governo é ligeiramente superior passando de 9,309 para 9,829 bi de libras esterlinas num país cujo PIB em 2010 foi de aproximadamente 1.4 trilhões.

Vale a pena destacar que qualquer instituição que deseje cobrar acima de 6,000 libras esterlinas anuais é obrigada a assinar um acordo com o órgão regulador de acesso, *OFFA-Office for Fair Access*, responsável por assegurar medidas que melhorem o acesso. A fim de facilitar o acesso por meio da manutenção das taxas escolares em patamares mais baixos, o governo, recentemente, anunciou que autorizará 5.000 novas vagas que serão distribuídas para instituições que se comprometerem a manter as taxas escolares abaixo de 7,500 libras (*THE GUARDIAN*, 2012).

Com o novo sistema de financiamento, ao invés de o ex-aluno começar a pagar a dívida quando o salário anual atingisse 15,000 libras, o novo patamar passa a ser de 21,000 libras esterlinas. O estudante deve pagar 9% de seu salário anual por um período de 30 anos, quando qualquer dívida remanescente caducará, ao invés de 25 anos como estipulado pelas regras vigentes até 2012. O sistema de empréstimo e

pagamento da dívida é gerenciado por meio do *National Insurance Number*⁹. Estudos do governo estimam uma perda de 30 a 32% decorrente de dívidas não pagas e que, em 30 anos, um graduado do sexo masculino estará ganhando uma média de 99,500 libras esterlinas por ano. (MORGAN, 2012)

Com as mudanças, apesar dos argumentos do governo de que o país está no caminho certo, críticos alertam para o risco da deterioração das contas públicas em longo prazo devido à combinação de taxas escolares maiores, maior financiamento e o percentual estimado de 30% de estudantes que não pagarão a dívida, o que combinado poderá elevar o déficit público. De maneira geral, mesmo os mais críticos consideram todas as medidas em curso como necessárias para o futuro sustentável do sistema em longo prazo.

No que se refere à presença de alunos internacionais no sistema, para os quais não há um teto para a cobrança de taxas escolares que, na maioria dos casos, estão acima de 10,000 libras esterlinas anuais, a expansão planejada, se não criadas as condições para assegurar o acesso dos alunos locais, fará com que as vagas sejam ocupadas majoritariamente por alunos internacionais que representam uma importante fonte de receita para a sobrevivência das instituições num contexto de redução do financiamento público. Um fenômeno já presente no sistema em que se observam alunos locais sendo preteridos no processo de seleção a alunos internacionais. Uma disfunção que requer adequado e urgente tratamento por meio de políticas públicas que assegurem adequado acesso a todos.

A fim de construir um processo de expansão sustentável, Anna Vignoles (VIGNOLES et al., 2013), professora da Faculdade de Educação de Cambridge e uma das líderes de um estudo patrocinado pela *Nuffield Foundation* sobre o valor da Educação Superior no Reino Unido, destaca que, apesar de se tratar de um sistema de educação superior que tem qualidade e valor para as pessoas, com positivo impacto na carreira escolhida e bom retorno sobre o investimento realizado; ainda o sistema de financiamento não é adequado, os estudantes de menor poder aquisitivo vão para universidades de menor prestígio e medidas são necessárias para melhorar a inclusão e o acesso – algo que depende de um trabalho em conjunto com as escolas visto que o baixo desempenho dos estudantes, algo que compromete o acesso a universidades de prestígio, está diretamente relacionado com a qualidade de sua formação prévia.

Intensos são os debates sobre um futuro incerto. De qualquer maneira, a qualidade do processo de diálogo coletivo e a maturidade dos debates políticos em torno do tema, com políticas públicas pensadas e definidas a partir de rigorosos estudos científicos, tendem a reduzir os riscos e elevar a probabilidade de um futuro diferente e promissor para o setor.

Internacionalização: compreendendo seu contexto e dinâmica

Palavra de ordem no mundo educacional, a internacionalização tem sido um dos temas-chave nas políticas de educação superior, com grande ênfase na construção de parcerias, cooperação e intercâmbios que fomentem a construção de um conhecimento de vanguarda e promova o desenvolvimento mútuo de competências estratégicas

9 Número utilizado pelo governo britânico para acompanhar salários e benefícios recebidos pela pessoa física.

num mundo globalizado. Um processo focado na construção de pontes entre mundos diferentes, cujos pilares são os valores compartilhados na construção de uma sólida relação entre pessoas de crenças e valores distintos.

No Reino Unido, o principal agente desse processo é a *UK Internacional Unit* cujo papel tem sido o de gerir e facilitar relações internacionais duradouras. De maneira pragmática tem fomentado a cooperação por meio de uma coordenação centralizada de ações estratégicas, evitando que ações isoladas levem à fragmentação do sistema e assegurando que os interesses coletivos predominem sobre os individuais.

Vale a pena destacar também o papel do Conselho Britânico nesse processo. Fundado em 1934 e com escritórios em vários países, é uma das unidades responsáveis pela promoção da educação e cultura britânica no mundo. Nos últimos anos tem tido como uma de suas principais atividades a oferta de serviços de inteligência estratégica a instituições educacionais britânicas.

Outros países, comprometidos com este tema, caminham na mesma direção e possuem estruturas similares como, por exemplo, o *Institute of International Education*, fundado em 1919 nos Estados Unidos, e a *European Association for International Education*, fundada em 1989. Alemanha, Austrália e Canadá se constituem em outros exemplos de países com forte presença internacional. Mais recentemente, observa-se a expansão dos Confucius Institutes - entidades sem fins de lucro vinculadas ao governo da China e dedicadas à promoção da língua e da cultura chinesa – com trabalho similar ao desenvolvido pelo Conselho Britânico (Reino Unido), Aliança Francesa (França) e Instituto Goethe (Alemanha).

Algumas dimensões do processo de internacionalização ao redor do mundo são:

- Cultural: desenvolvimento de inter e multiculturalidade.
- Econômica: oportunidades para atrair recursos de novas e diferentes fontes.
- Social: a busca de conhecimento que pode transformar realidades.
- Geopolítica: expandir a esfera de influência e poder do país em outras partes do mundo.
- Organizacional: fortalecimento de competências estratégicas para uma efetiva atuação em diferentes países.

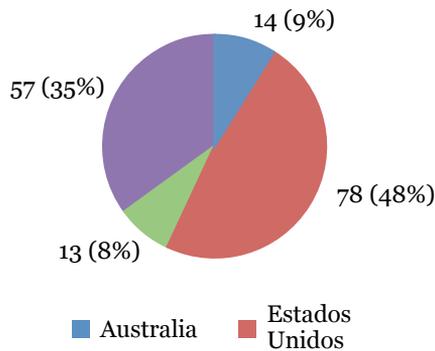
No contexto britânico, dentre os temas centrais que têm dominado a agenda da internacionalização, pode-se citar:

- ‘Conhecimento sem fronteiras’: por meio do fortalecimento de redes internacionais de ensino e pesquisa e o uso da tecnologia para maior fluidez e qualidade do conhecimento, busca-se um aprendizado sobre diferentes contextos educacionais que facilite o diálogo com um mundo diverso e multifacetado, algo que pode ajudar na inserção e relevância internacional das instituições.
- Competição global por talentos: a atração de estudantes internacionais tem contribuído para a identificação de mentes brilhantes capazes de produzir conhecimento de vanguarda e transformar realidades. Como pessoas qualificadas são fundamentais para promover o desenvolvimento social e econômico e construir uma nação competitiva, fortalecendo sua posição de liderança no

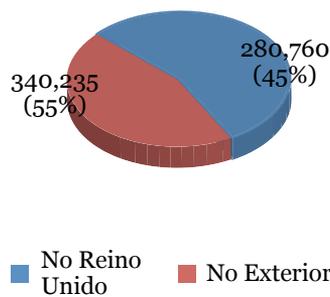
cenário internacional, grande tem sido a ênfase nos mecanismos que fomentem o *'brain-gain'* e evitem o *'brain-drain'*.

- Emergência de *campi* internacionais: universidades britânicas, americanas e australianas têm expandido a oferta de cursos no exterior via *'offshore campus'* construídos em parceria com instituições públicas e privadas locais com o objetivo de atender ao crescente número de pessoas interessadas numa formação internacional sem sair de seu país de origem. No caso do Reino Unido, o número de matrículas de alunos no exterior cresceu 5% em 2010, comparado com um crescimento de 4% das matrículas dentro do país. Segundo o *Observatory on Boarderless Higher Education* (LASANOWSKI, 2010), em 2009 havia 162 *campi offshore* – 78, nos EUA, por exemplo, comparado com 24 em 2002 ou 48% de crescimento no período nesse país.

Países que criaram offshore campus



Não-Europeus matriculados em universidades britânicas



Fonte: OBHE, 2010

Pat Killingley (2011, p.112), diretor de Educação Superior do Conselho Britânico, destaca que

(...) os números refletiram uma tendência global crescente que proporciona maior flexibilidade e escolha para os estudantes internacionais e que transformou a paisagem educacional global. A parceria com provedores privados está criando

oportunidades significativas para universidades do Reino Unido desenvolverem novos e inovadores modelos de ensino e aprendizagem¹⁰ (tradução do editor)

Para Ball (2012, p. 134), muitos são os riscos de que “(...) relações complexas construídas por contrato ao invés de colegialidade e que visam geração de lucros ao invés de produção de conhecimento ou serviço público inserem universidades públicas no domínio do comércio”.¹¹ (tradução do editor)

- A utilização de agentes para recrutamento de estudantes: a competição por estudantes internacionais qualificados e dispostos a investir – recursos próprios, bolsas de estudos ou empréstimos de organizações públicas e privadas - em sua formação no exterior tem levado ao surgimento de inúmeras empresas e consultores independentes oferecendo serviços especializados aos potenciais estudantes.
- Internacionalização do currículo: tópico relevante nos últimos anos com o objetivo de oferecer ao estudante uma perspectiva global e multicultural nas disciplinas cursadas a fim de ampliar o seu conhecimento sobre o mundo. Espera-se um positivo impacto na formação de um cidadão e profissional preparado para atuar em qualquer parte do globo.
- Efetivo processo de ‘*accreditation*’ e institucionalização de sólidos programas de qualidade. *The Quality Assurance Agency* (QAA) é a principal instituição responsável pela acreditação e garantia de qualidade do sistema britânico. Trata-se de uma organização independente voltada para a melhoria contínua da educação superior que oferece hoje um dos modelos de avaliação mais bem estruturados e respeitados no mundo. Todo o processo está baseado no ‘*The Quality Code*’¹², documento que traz diretrizes para o desenvolvimento de um sistema de educação superior de qualidade. No que se refere, especificamente, a instituições privadas de educação superior e também aos chamados *Further Education Colleges*, muitas são as instituições independentes que fazem a acreditação, dentre elas vale a pena destacar *The British Accreditation Council* e *The Higher Education Academy*.
- Redefinir ‘quem são’ e ‘qual o papel’ dos *stakeholders* na gestão da instituição. A fim de evitar que as instituições se tornem um fim em si mesmas, a grande preocupação do setor é uma estrutura de governança que envolva no processo decisório seus *stakeholders* - pessoas ou grupos que podem, de maneira efetiva, influenciar e contribuir para o direcionamento estratégico e realização da missão institucional.

10 (...) the figures reflected a growing global trend that provides greater flexibility and choice for international students and which has transformed the global educational landscape. Partnership with private providers is opening up significant opportunities for UK universities to develop new and innovative models of teaching and learning. (KILLINGLEY, 2011, p.112)

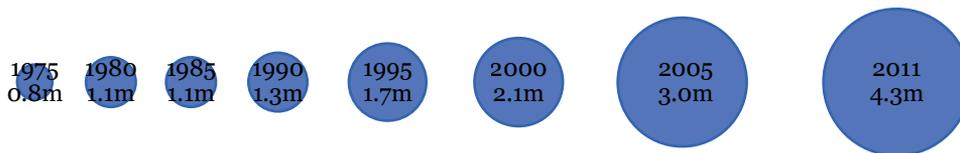
11 (...) complex relationships built upon contract rather than collegiality and aimed at profit generation rather than knowledge production or public service enfold public universities into the field of commerce. (BALL, 2012, p. 134)

12 ‘Código de Qualidade para a Educação Superior’ que estabelece o que se espera do setor em termos de padrões acadêmicos, qualidade acadêmica e informação clara, precisa e acessível para todos sobre as atividades acadêmicas e científicas da instituição. Detalhes sobre o mesmo podem ser encontrados em <http://www.qaa.ac.uk/AssuringStandardsAndQuality/quality-code/Pages/default.aspx>

- Programas de mobilidade de estudantes, acadêmicos e pessoal administrativo. Tendo o Programa *Erasmus Mundus* como a principal referência atual, paradoxalmente, o Reino Unido que hoje recebe um grande número de alunos estrangeiros, possui a taxa de saída mais baixa dentro do programa *Erasmus*. O Governo Britânico tem trabalhado em mecanismos para apoiar a saída de alunos e professores para um período de atividades no exterior, inclusive com a criação de uma agência exclusivamente dedicada a isso. O incremento da mobilidade é algo considerado urgente e estratégico pelo governo.

Long-term growth in the number of students enrolled outside their country of citizenship.

Growth in internationalisation of tertiary education (1975-2011, in millions)



Data on foreign enrolment worldwide comes from both the OECD and the UNESCO Institute for Statistics (UIS) (2010 figures). UIS provided the data on all countries for 1975-95 and most of the non-OECD countries for 2000, 2005 and 2010. The OECD provided the data on OECD countries and the other non-OECD economies in 2000 and 2011. Both sources use similar definitions, thus making their combination possible. Missing data were imputed with the closest data reports to ensure that breaks in data coverage do not result in breaks in time series.

Fonte: OECD and UNESCO Institute for Statistics.

Como em todo processo de desenvolvimento, convive-se com oportunidades e riscos. Dentre as muitas **oportunidades** se pode destacar: a) a riqueza do aprendizado num contexto plural e multicultural; b) a formação de uma comunidade diversificada capaz de construir um conhecimento diferenciado e de alcance global; c) atração e desenvolvimento de talentos; d) o compartilhamento de experiências e conhecimento sobre diferentes contextos e realidades; e) construção de relações bilaterais e multilaterais tendo em vista os interesses culturais, científicos e tecnológicos de cada país.

Alguns dos **riscos** associados com este processo residem: a) na perpetuação do caráter hegemônico de países com protagonismo histórico no mundo; b) na proliferação de uma lógica instrumentalista que coloca a internacionalização como uma mera estratégia de negócio para competição em ‘mercados’ emergentes por meio da comercialização de produtos e serviços; c) na perda de talentos por parte dos países subdesenvolvidos e em desenvolvimento; d) na estruturação de programas de mobilidade para uma elite que exclui do processo pessoas oriundas de instituições e sistemas educacionais de baixo desempenho, levando à reprodução do *status quo* social.

Apesar de estratégico para o desenvolvimento de qualquer país e de se constituir numa experiência valiosa para os participantes, a internacionalização ainda carece de melhor compreensão e estrutura com o objetivo de assegurar um processo baseado numa relação ‘ganha-ganha’. Com países em estágios distintos neste tema, impor-

tante avaliar os propósitos, as vantagens e os riscos de um processo que, ao invés de aproximar, pode aumentar o abismo entre países com desenvolvimento econômico e social díspares. Do conteúdo que acabou dando forma a projetos de vanguarda nesse campo caminha-se para o desenho de um processo de internacionalização de conteúdo duvidoso, aparentemente, com risco de se criar um vazio de princípios e valores.

Apesar de ganhar peso moral, seu conteúdo parece ter se deteriorado: a forma perdeu sua substância. A internacionalização tornou-se sinônimo de “fazer o bem”, e as pessoas estão menos interessadas em questionar a sua eficácia e natureza essencial: um instrumento para melhorar a qualidade do ensino ou da pesquisa. (BRANDENBURG; VIT, 2011)¹³ (tradução do editor).

Segundo Knight (2011), cinco são os mitos sobre a internacionalização que devemos ter em conta: a) estudantes estrangeiros como agentes da internacionalização; b) reputação internacional como critério indiscutível de qualidade; c) acordos institucionais internacionais; d) acreditação internacional; e) fortalecimento da marca globalmente.

Nesse sentido, compreender a internacionalização em sua essência e de maneira substantiva se torna algo fundamental para a concepção de projetos que efetivamente possam promover o desenvolvimento de instituições de educação superior e de países. Processos bem estruturados podem, sem dúvida, trazer grandes benefícios a todos os envolvidos, enquanto uma internacionalização que se torna um fim em si mesma pode provocar prejuízos à reputação de instituições e países. “Possivelmente devemos até mesmo deixar os velhos conceitos de internacionalização e globalização e passar para um novo paradigma imparcial”. (BRANDENBURG; VIT, 2011) (tradução do editor).¹⁴

Construindo um processo de mudança para um futuro promissor

No Reino Unido, dialeticamente, o tradicional e o moderno têm convivido na busca de um modelo de educação superior que cumpra com seus objetivos sociais, políticos e econômicos. Com universidades seculares tais como Oxford e Cambridge, que ainda predominam como centros de excelência mundiais, observa-se o surgimento de novas instituições dedicadas a descobrir modelos alternativos para um mundo social e tecnologicamente diferente. Muitas vezes, por meio da crítica a sua *alma mater*, as novas organizações buscam caminhos para a construção de um sistema de educação superior preparado para oferecer respostas, ou melhor, fazer as perguntas corretas sobre o mundo contemporâneo.

Dentre os muitos aspectos que têm influenciado as mudanças ocorridas no sistema de educação superior britânico nas últimas décadas, vale a pena destacar:

- A ênfase dada aos valores éticos e morais - alicerce para se construir um processo de mudança de longo prazo - como parte da construção de uma instituição que tenha no seu caráter o exemplo a ser seguido pelos seus membros. Uma instituição de educação, além de um importante espaço de formação técnica,

13 While gaining moral weight, its content seems to have deteriorated: the form lost its substance. Internationalization has become a synonym of “doing good,” and people are less into questioning its effectiveness and essential nature: an instrument to improve the quality of education or research. (BRANDENBURG; VIT, 2011)

14 Possibly we must even leave the old concepts of internationalization and globalization and move on to a fresh unbiased paradigm. (BRANDENBURG; VIT, 2011)

constitui-se num ambiente onde valores são cotidianamente transmitidos, onde professores deveriam ser exemplos e inspiração para a comunidade, e onde os indivíduos possam desenvolver sua atitude em relação à vida - sua ética e responsabilidade social. Nesse contexto, observa-se:

- a construção de um movimento com consciência política, respeito às diferenças ideológicas e compromisso com a responsabilidade social, visando um diálogo, que seja ao mesmo tempo construtivo¹⁵ e transformador.
 - a promoção da consciência e a tolerância à diversidade cultural, étnica e racial.
 - o desenvolvimento de uma sociedade virtuosa alinhada com valores morais e éticos universais.
- A revisão do papel do Estado como principal financiador da educação superior.

Com a crise mundial desencadeada em 2008, urgente se tornou a revisão do papel do Estado na promoção de um desenvolvimento social e econômico sustentável e equitativo que tenha em conta um projeto mais amplo de sociedade, uma gestão equilibrada de interesses dos vários segmentos sociais e, principalmente, o equilíbrio das finanças públicas. Nesse contexto, ao lado das políticas de segurança e de saúde, as políticas educacionais são altamente críticas. Em nome da sustentabilidade de longo prazo, observa-se, portanto, algumas tendências:

- a revisão das políticas de *welfare state* e a adoção de uma postura menos paternalista por parte do Estado;
- a melhoria do diálogo entre formuladores de políticas públicas e instituições públicas e privadas na busca de uma maior sinergia dentro do setor;
- o desenvolvimento de um sistema mais livre e autônomo, focado na melhoria contínua da qualidade e capaz de se autorregular;
- a redução do financiamento público da educação superior e priorização de investimentos num ensino primário e secundário gratuito e de qualidade, movimento que parece ganhar força em vários países do mundo.

O papel central do Estado como mantenedor da Educação Superior tem sido motivo de intensos debates ao redor do mundo, principalmente, em países que ainda têm o Estado como o principal financiador do setor. Medidas adotadas nas últimas décadas na Inglaterra, Austrália e Estados Unidos têm redesenhado este quadro em busca da construção de um sistema mais dinâmico e de melhor qualidade com a reduzida presença do Estado. Movimentos que necessitam ser coletivamente discutidos, principalmente, em países em desenvolvimento, que, com uma complexa agenda de demandas sociais, tem este tema como um dos mais críticos.

Indiscutível a manutenção do caráter público da educação superior, mas, por exemplo, em países como o Brasil, com demandas sociais muito críticas, a gratuidade no sistema somente se justificaria a partir do momento em que o Estado fosse capaz de

15 Por diálogo construtivo se entende a capacidade que se tem de aprender com os outros e buscar alternativas de ação que sejam o resultado da somatória de posições diferentes, mas que são, na verdade, de maneira geral, complementares e significativamente importantes para o adequado equilíbrio das escolhas realizadas.

assegurar serviços públicos de qualidade na educação básica, saúde e segurança, com infraestrutura física e tecnológica compatível com as demandas do mundo moderno e, principalmente, aos profissionais desta área, o oferecimento de condições de trabalho adequadas e remuneração compatível com suas responsabilidades e expectativas de uma vida digna. Será que se pode considerar justa a manutenção de uma educação superior gratuita enquanto outros setores da sociedade, como os mencionados acima, sofrem com a falta de condições de trabalho, precariedade que tem comprometido a qualidade de serviços públicos essenciais? Tema polêmico que requer um estudo criterioso e profundo a partir dos diferentes exemplos existentes no mundo, assim como uma discussão não dogmática focada nos interesses coletivos de uma nação e não de grupos sociais específicos.

No caso específico da Inglaterra, por exemplo, a saída gradativa do Estado como mantenedor do sistema tem colocado como principal desafio para as instituições de educação superior a sua autossustentabilidade: capacidade de gerar receitas – taxas escolares, *overheads* de projetos de pesquisa, novas fontes privadas de recursos para pesquisas, assessoria e consultoria, *knowledge transfer* e outros serviços – e melhorar a eficiência - redução de custos e ganhos de produtividade por meio de um melhor uso da tecnologia - a fim de assegurar superávits para investimentos contínuos na melhoria da qualidade e incremento da competitividade internacional.

Vale a pena destacar que, apesar da progressiva saída do Estado como principal mantenedor do sistema de educação superior, suas responsabilidades e compromissos como gestor do bem público permanecem, tendo sido o mesmo o principal articulador dos processos de avaliação, acreditação, controle de qualidade e regulação de um setor estratégico e que segue, predominantemente, como público.

A emergência desta nova lógica dentro do sistema tem colocado a profissionalização da gestão como um dos elementos centrais para o desenvolvimento do setor. Aspecto a ser abordado a seguir.

- A profissionalização da gestão do sistema e de instituições

Num setor com uma dinâmica substantivamente diferente de duas décadas atrás, o desenvolvimento da capacidade de liderança e gestão se tornou uma condição *sine qua non* para a governabilidade das instituições no longo prazo. Crescente tem sido o número de programas de formação de líderes e gestores alinhados com as demandas e expectativas de construção de um sistema resiliente e competitivo.

Tendo a qualidade como fonte de vantagem competitiva – setor capaz de oferecer uma educação de vanguarda que forme líderes globais com habilidades e competências para transformar realidades e influenciar os rumos da humanidade – crescente tem sido a **atenção aos detalhes** que fazem a diferença na experiência dos *stakeholders* com a instituição e influenciam sua percepção e satisfação com os serviços recebidos. Grande ênfase tem sido dada à melhoria contínua dos indicadores de qualidade de pesquisas científicas, do processo de ensino-aprendizagem num mundo tecnologicamente diferente, dos serviços que agregam valor à experiência vivida na e com a instituição, e da infraestrutura física e tecnológica compatível com os requisitos mundiais de excelência na formação de pessoas.

Nesse contexto, a profissionalização da gestão se transforma num dos pilares para as mudanças em curso. A seleção de gestores – reitor, pro-reitor, diretor, etc. - é pública e transparente por meio de editais abertos, não restritos a candidatos da carreira acadêmica da própria instituição, que permitem a candidatura de pessoas de qualquer parte do mundo. O objetivo é recrutar e selecionar, às vezes com a ajuda de *headhunters*, o candidato melhor preparado para a função de liderar e gerir uma instituição acadêmica, desenvolvendo sua reputação local e internacionalmente. Além de um processo de seleção bem estruturado baseado no mérito, muitos são os programas de formação contínua, técnica e atitudinal, para acadêmicos e pessoal administrativo. O desenvolvimento humano representa um importante item no orçamento das instituições, uma experiência com resultados interessantes que vale a pena ser estudada e adaptada a outros contextos educacionais no mundo.

Alguns líderes de universidades em Londres entrevistados em 2008 por este autor mencionaram que a essência da liderança está na capacidade de:

- Inspirar
- Agir estrategicamente
- Assegurar a motivação
- Fomentar o desenvolvimento coletivo
- Comunicar-se com clareza e objetividade

Esta busca contínua pelo desenvolvimento de instituições de alto desempenho e relevância social tem levado a uma reflexão sobre possíveis modelos futuros de organização universitária. É essencial para este processo a discussão sobre como construir organizações de aprendizagem, ou seja, instituições verdadeiramente capazes de aprender e se transformar de maneira dinâmica e proativa, evitando a proliferação de sistemas políticos arcaicos, com um comportamento mimético e dogmático.

- O desenvolvimento de universidades como organizações de aprendizagem

Peter Senge (1990) lança a discussão sobre a importância de disciplinas tais como domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico na construção de organizações de aprendizagem. Baseado numa abordagem sistêmica, este conceito trabalha a ideia do “*double-looping learning*” como o caminho para processos de melhoria contínua. A organização de aprendizagem, vista como essencial para contribuir de maneira efetiva com o mundo moderno, se traduz num tipo de estrutura capaz de manter uma dinâmica criativa e inovadora e quebrar paradigmas por meio da experimentação de ideias e exploração de alternativas e possibilidades, tendo como objetivo principal a construção sistêmica e sistemática de conhecimento transformador de realidades. Estão as instituições educacionais preparadas para isso? Estão as disciplinas mencionadas acima suficientemente desenvolvidas em nossas instituições?

Muitos têm sido os desafios nesse sentido. Instituições que têm na essência de sua missão o ensino e aprendizagem e, portanto, teoricamente, deveriam se constituir em espaços onde este conceito poderia se desenvolver de maneira mais rápida e consistente, na prática convivem com o risco constante da tendência à acomodação e

à fragmentação política, algo que pode criar uma organização resistente à mudança e, predominantemente, reativa. Ao invés de se posicionarem na vanguarda das transformações, sendo mais proativas na construção de um futuro diferente, tornam-se reféns de um sistema político e econômico que determina a lógica sobre a qual devem operar. Instituições que, eventualmente, passam a resistir ao aprendizado do novo e à transformação de suas práticas e atitudes no ritmo necessário para acompanhar as transformações do mundo moderno, correm o risco de se transformarem em terreno fértil para o surgimento de um estado de entropia, nocivo à sobrevivência de longo prazo.

De maneira geral, a emergência de um sistema mimético e dogmático em instituições politicamente fragmentadas pode comprometer a qualidade da formação de pessoas, resultando, por exemplo, na manutenção de métodos de ensino do passado para formar profissionais do futuro.

Na verdade o que o mundo hoje menos precisa na educação superior é de salas de aula e professores reprodutores de conhecimento, um modelo já esgotado. Hoje o espaço de aprendizagem é muito mais amplo com os estudantes acessando de maneira fácil e imediata qualquer tipo de informação. Estes, quando preparados para aprender a aprender, podem contribuir de maneira efetiva com a crítica e a produção de novos conhecimentos. O que de fato parece ser crucial para o futuro do sistema é a formação de **professores capazes de criar novas estratégias de ensino-aprendizagem e atuar como facilitadores do desenvolvimento de habilidades, competências e conhecimento mediados pela tecnologia.**

Por exemplo, o desenvolvimento da educação a distância e a expansão dos *MOOC-Massive Online Open Courses* têm impactado de maneira significativa a forma de aprender. Silenciosamente, o conhecimento mediado pelas novas tecnologias está formando uma geração que refutará o modelo atual, colocando em xeque a existência de instituições que rapidamente, e sem perceber, se encontram em acelerado processo de depreciação. Peter Scott (2013), em recente artigo sobre a produção e socialização do conhecimento, destaca que “as principais características do Modo 2 de produção de conhecimento são que ele é altamente reflexivo, socialmente integrado, consubstanciado na prática, orientado para o problema e, crucialmente para a presente discussão, “publicado” de inúmeras formas.”¹⁶ (tradução do editor)

Os movimentos observados ao longo das últimas décadas podem servir como um importante ‘despertar’ para o futuro quando se tem desenvolvida a capacidade de interpretar o curso das profundas transformações que requerem das instituições de educação superior uma rápida mudança de atitude, um pensar *out-of-box* e uma posição menos ideológica e mais ideal do futuro a fim de gerar e implementar projetos inovadores na busca de um futuro diferente e promissor. “Ser ou não ser? Eis a questão” é o grande dilema vivido por instituições que, orgulhosas de sua capacidade de oferecer respostas aos problemas da humanidade, convivem com as barreiras geradas pela inércia organizacional que tem dificultado a obtenção de respostas satisfatórias aos desafios relacionados com a sua própria transformação.

16 “the main characteristics of Mode 2 knowledge are that it is highly reflexive, socially embedded, embodied in practice, problem-oriented and, crucially for the present discussion, “published” in countless forms”. (SCOTT, 2013)

Nesse contexto, romper com uma visível ‘síndrome da mesmice’ tem sido um dos principais desafios de instituições de educação superior ao redor do mundo. **Educar quem educa** a fim de desenvolver a capacidade de **aprender para mudar e mudar para aprender**, se constitui em algo fundamental para sair das ‘cavernas’¹⁷ construídas ao longo de décadas, o que pode proporcionar às instituições a oportunidade de melhor compreenderem a realidade de seu mundo e, conseqüentemente, contribuir de maneira mais efetiva com o mesmo, algo que está na essência de sua missão.



Considerações finais

Numa era na qual o domínio de novas tecnologias tem se tornado elemento crítico para a inovação demandada, a emergência de modelos organizacionais radicalmente diferentes se faz necessária para o desenvolvimento de instituições mais proativas, diferenciadas, empreendedoras e inovadoras. O contexto que emerge tem desafiado as instituições de educação superior a reverem os seus papéis. A instituição tradicional, com sua história e inequívoca contribuição para o desenvolvimento da humanidade, ainda certamente tem o seu espaço. Por outro lado, novos modelos de organização devem surgir a fim de atender às demandas e expectativas de um mundo social e tecnologicamente diferente.

Quão diferentes são os sistemas do passado? O sistema de governança e liderança tem feito a diferença no desenvolvimento das instituições? Estão os *stakeholders* – principalmente os estudantes – felizes? Ou em alguns casos eles se sentem enganados? O desenvolvimento institucional tem sido liderado de maneira apropriada ou as instituições estão simplesmente navegando sem clareza de rumo neste complexo conjunto de mudanças?

Estas são algumas das questões que não podem ficar sem respostas. Em geral, os sistemas de educação superior mais desenvolvidos têm tratado como centrais temas como estes. No caso do Reino Unido, a sua destacada posição no contexto internacional se deve, principalmente, ao dinamismo de um setor que, consciente de suas fragilidades, tem buscado aprender com experiências ao redor do mundo como promover melhorias efetivas no seu sistema universitário.

Como um dos destinos mais procurados para formação acadêmica, orienta-se pelo foco na motivação e protagonismo dos indivíduos responsáveis pela busca de soluções de impacto local e mundial, reforçando assim sua liderança na condução dos avanços científicos e tecnológicos em sintonia com a pluralidade e diversidade do mundo moderno. Focado na investigação sistemática e interpretação das forças

17 Na sessão VII da obra *A República*, a Alegoria da Caverna, Platão chama a atenção para nossa situação em relação ao conhecimento. Ele fala de um mundo sensível e mundo das ideias (inteligível), a busca da verdade.

paradoxais que podem influenciar a construção de um setor dinâmico e internacionalmente competitivo, o Reino Unido tem feito do conhecimento acumulado um dos seus principais ‘produtos’ de exportação.

Neste desafiador contexto marcado por intensas e sucessivas mudanças e que aparenta ter em seus paradoxos a força motriz das transformações, cada vez mais se observa que como o *tempus tugit* (i) as instituições educacionais necessitam muito mais de **transformação** do que simplesmente de **adaptação** para superar a “**síndrome da mesmice**”; (ii) crucial para o sucesso é a capacidade de liderar um processo de **mudança contínuo e criativo**; (iii) crucial para o processo de mudança é o equilíbrio de **continuidade e segurança** com **mudança e inovação**; e (iv) a competência-chave a ser desenvolvida para este fim é aprender a fim de mudar e mudar a fim de aprender.

Em essência, mais do que desafios, importante observar quão inspiradoras podem ser todas estas questões para o alvorecer de novas instituições e, conseqüentemente, de um novo sistema de educação superior, capaz de contribuir com a construção de um mundo mais justo e melhor para todos.

Referências

BALL, S. J. **Global Education Inc.:** new policy networks and the neo-liberal imaginary. Oxon, UK: Routledge, 2012.

BRANDENBURG, U.; DE VIT, H. The End of Internationalization. **International Higher Education**. The BOSTON College Centre for International Higher Education. Number 62. Winter 2011. Disponível em: http://www.che.de/downloads/IHE_no_62_Winter_2011.pdf. Acesso em 14/08/2013.

CHILDRESS, L. K. **The Twenty-first Century University:** developing faculty engagement in internationalization. New York: Peter Lang Publishing, 2010.

Higher Education Statistics Agency. **Headlines Statistics**, London, UK: HESA, 2013. Disponível em: <http://www.hesa.ac.uk>. Acesso em 15/08/2013.

HUISMAN, J. and WENDE, M. van der. **On cooperation and competition:** national and European policies for the internationalisation of higher education. Bonn: Lemmens Verlags & Mediengesellschaft, 2004.

INTERNATIONAL EDUCATION INFOGRAPHICS. Department for Business, Innovation & Skills and Department for Education, Londres, Reino Unido, 29/07/13. Disponível em: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/225562/international-education-industrial-strategy-infographics.pdf. Acesso em 01/08/13.

INTERNATIONAL EDUCATION STRATEGY: global growth and prosperity. Department for Business, Innovation & Skills and Department for Education, Londres, Reino Unido, 29/07/13. Disponível em: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/227033/BIS-13-1081-International_Education-Global_Growth_and_Prosperty-Accessible__2_.pdf. Acesso em 01/08/2013.

KNIGHT, J. **Higher education in turmoil:** the changing world of internationalization. Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers, 2008.

KNIGHT, J. Five Myths About Internationalization. **International Higher Education**. The Boston College Centre for International Higher Education, Number 62, Winter 2011, Boston, USA. Disponível em: http://www.che.de/downloads/IHE_no_62_Winter_2011.pdf. Acesso em 14/08/2013.

LASANOWSKI, V. International Branch Campuses: motivations, opportunities and challenges. **The Observatory on Boarderless Higher Education (OBHE)**, London, UK, 2010. Disponível em: http://www.obhe.ac.uk/what_we_do/Going_Global.7e.26_March._Lasanowski.pdf. Acesso em 15/08/2013.

MORGAN, J. Red Alert. **The Guardian**, 27/09/2012. Disponível em: <http://www.timeshighereducation.co.uk/features/red-alert/421227.article>. Acesso em 25/06/2013.

MORGAN, J. More students study for UK degrees on branch campuses. **The Times Higher Education**. 20/01/2011. Disponível em: <http://www.timeshighereducation.co.uk/story.asp?sectioncode=26&storycode=414902>. Acesso em 17/03/2011.

OECD/Centre for Educational Research and Innovation. (2009). **Higher Education to 2030**. Volume 2 - Globalisation. Paris: OECD.

Press Association. Ministers lift cap on number of top students universities can enrol. **THE GUARDIAN**, News. Education, Higher Education, 27/04/2012. Disponível em: <http://www.theguardian.com/education/2012/apr/27/cap-students-universities>. Acesso em 29/07/2013.

REF 2014. **Research Excellence Framework**. Disponível em: <http://www.ref.ac.uk/>. Acesso em 14/07/2013.

SCOTT, P. Scholarly publishing should be set free – but not a free-for-all. **The Guardian**, London, UK, 06/05/2013. Disponível em: <http://www.theguardian.com/education/2013/may/06/research-excellence-universities>. Acesso em 07/05/2013.

SCOTT, P. (editor) (1999) **The globalization of higher education**. Buckingham, UK: SRHE and Open University Press.

SENGE, P. (2006). **The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation**. Londres: Random House.

VIGNOLES, A; MICKLEWRIGHT, J; DEARDEN, L; ANDERS, J. (2013). Higher education funding and access: exploring common beliefs. **Nuffield Foundation**. Disponível em: <http://www.nuffieldfoundation.org/higher-education-funding-and-access-exploring-common-beliefs>. Acesso em 15/08/2013.

WHITE PAPER: Students at Heart of the System. **Department for Business, Innovation and Skills**, 2011. Disponível em: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/32409/11-944-higher-education-students-at-heart-of-system.pdf. Acesso em 17/07/2013.