

# GESTOR ESCOLAR: ENTRE A PEDAGOGIA E A ADMINISTRAÇÃO

Beatriz de Castro Rosa<sup>1</sup>

## INTRODUÇÃO

O reconhecimento acadêmico de uma Instituição de Ensino Superior decorre, dentre outros fatores, do desenvolvimento de pesquisa científica e da produção tecnológica, bem como do resultado das avaliações realizadas pelo Ministério da Educação (MEC).

Com o objetivo de promover a melhoria na qualidade do ensino superior, o MEC instituiu, pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que, por meio da avaliação das Instituições de Educação Superior (IES) e do desempenho dos estudantes, confere às IES o apoio necessário ao aprimoramento de seus cursos, assim como o suporte aos órgãos governamentais no que se refere à aplicação de políticas públicas.

Uma das formas de avaliar o desempenho dos estudantes de ensino superior é o ENADE (Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes). Participam do exame os alunos dos cursos avaliados realizando duas provas, uma de formação geral e outra de formação específica, cujo objetivo é avaliar o desempenho dos estudantes quanto aos conteúdos programáticos, às suas habilidades e competências.<sup>2</sup>

As avaliações dos cursos de graduação têm como indicador o Conceito Preliminar de Curso (CPC). Já a avaliação das IES baseia-se no Índice Geral de Cursos (IGC). Ambos os indicadores consideram a qualificação do corpo docente, a infraestrutura, o resultado do ENADE, a organização didático-pedagógica e, por conseguinte, a qualidade dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação.

Diante das novas exigências apresentadas pelo MEC com relação à qualificação da educação superior ofertada, percebe-se claramente a urgência da adequação ou a construção de projetos pedagógicos que se amoldem à atual realidade educacional, a fim de que correspondam mais diretamente aos anseios da sociedade por um país mais democrático, em que seus cidadãos participem ativamente da vida política de seu Estado.

---

<sup>1</sup> Professora universitária (Universidade de Fortaleza) e advogada.

<sup>2</sup> Informações extraídas do site INEP (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS). Disponível em {<http://www.inep.gov.br/superior/sinaes/>}.

Nesse contexto, emerge o ator principal para a obtenção de resultados positivos, o gestor escolar. O coordenador do curso, figura essencial para a concretização do referido processo, deverá desenvolver inúmeras competências para exercer sua função, que transita entre a pedagogia e a administração.

Portanto, a gestão de curso superior constitui grande desafio para os Coordenadores de Cursos, em face das dificuldades de conciliação das atividades técnico-administrativas com as de dimensão pedagógica, tais como: a análise minuciosa dos resultados do ENADE e do SINAES, as revisões sobre as matrizes curriculares, a apresentação de projetos inovadores que garantam a longevidade do curso, a revisão do Projeto Pedagógico do Curso, entre outros.

## **1 OS DESAFIOS DA GESTÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO**

O desafio de ser coordenador de curso de graduação, decorre, hoje, da necessidade desse gestor desenvolver muitos aspectos profissionais que ultrapassam a sua formação como docente.

É relevante destacar que o gestor de curso de graduação deverá ampliar muitas de suas competências para que o curso seja avaliado da melhor forma pelo MEC, como, por exemplo, conhecer profundamente o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Projeto Pedagógico do Curso (PPC), ter noções acerca da legislação educacional, dos instrumentos de avaliação, de administração e de gestão, sendo estes requisitos básicos para caminhar bem nessa função.

Assim, o coordenador tem de expandir sua visão sistêmica sobre a gestão educacional para estar preparado para executar seu papel, visto que, em geral, o professor torna-se coordenador por ter obtido destaque no desenvolvimento do seu trabalho pedagógico. No entanto, na maior parte das vezes, não teve a oportunidade de se capacitar como gestor educacional e como líder de equipes.

Outro importante aspecto a considerar é o tempo dedicado ao planejamento do curso. Quase sempre, o tempo do coordenador de curso é consumido por trabalhos operacionais do tipo: atendimento aos alunos, solução de problemas do corpo docente (horários, faltas, lotação), além de apresentação de resultados e confecção de relatórios para a Gestão Superior, problemas que poderiam ser solucionados por outros agentes institucionais, a saber, o Setor de Registros Acadêmicos, os Departamentos Financeiro, de Recursos Humanos, de Estágios ou o Setor de Apoio Psicopedagógico. E, assumindo

todas essas atribuições, a coordenação se tornará inviável e penosa, pois, como explica Willie Muriel (2012, p.8), "não é possível a nenhum ser humano desenvolver tantas funções com o máximo de competência durante muito tempo".

Assim, as discussões e reflexões sobre as práticas pedagógicas, a matriz curricular, o composto mercadológico e os instrumentos de avaliação, que são condições indispensáveis ao processo de gestão educacional, ficam, muitas vezes, em segundo plano.

## **2 GESTÃO DE SUCESSO EM CURSOS DE GRADUAÇÃO**

Nota-se, então, que o acúmulo de tarefas rotineiras de caráter meramente burocrático acaba comprometendo a qualidade no desempenho das responsabilidades pedagógicas do gestor, o que claramente delinea a necessidade de ressignificar a administração dos seus afazeres para atender às expectativas institucionais de continuar oferecendo à sociedade um curso superior de qualidade, adequado ao perfil profissional exigido pelo mercado e pelo Ministério da Educação (MEC).

Dito isso, é conveniente ressaltar que, para ocupar a função de coordenador, é imprescindível atender a um determinado padrão e analisá-lo sob a ótica das atribuições conferidas ao cargo pela Instituição.

Considerando esses aspectos, foram traçadas, de forma ampla, algumas competências que devem ser desenvolvidas para o exercício dessa relevante função:

- a) conhecimento legal;
- b) conhecimento mercadológico;
- c) conhecimento científico a respeito da área do curso;
- d) conhecimento sobre a organização educacional em que o curso está inserido;
- e) liderança.

Em resumo, o coordenador deve saber, antes de qualquer outra coisa, liderar sua equipe, tanto docente, quanto de funcionários técnico-administrativos e alunos, exercendo uma gestão compartilhada, porém, firme e organizada de acordo com os objetivos que foram estabelecidos e que devem ser alcançados.

Deve, ainda, ser conhecedor da legislação educacional, sobretudo a que se refere diretamente ao seu curso, bem como dos instrumentos e indicadores de avaliação a que seu curso será submetido.

O coordenador deve analisar o composto mercadológico do curso que coordena, considerando o mercado, o marketing e os anseios sociais em torno do curso que oferece.

Também deve prezar pelo bom relacionamento com os demais agentes institucionais, comunicar-se direta e objetivamente com os públicos interno e externo e manter-se bem integrado em sua Instituição, conhecendo sua história, sua missão e seus valores, tendo em vista o tripé ensino, pesquisa e extensão.

Por fim, o coordenador deve se organizar para planejar seu curso. A sugestão mais viável para que ele, de fato, consiga cumprir essa tarefa é realizar um planejamento semanal de suas atividades. De acordo com o ciclo clássico da gestão (*plan=planejar, do=fazer, check=acompanhar, act=agir*), aplicado por William Eduard Deming, o gestor deve planejar sua semana, executar as ações, supervisionar e orientar o trabalho executado por seus liderados e, finalmente, analisar as ações para avaliar o resultado final do processo e verificar o que foi feito, os resultados alcançados e as metas não atingidas, com o objetivo de repensar estrategicamente quais pontos merecem ser melhorados.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Desse modo, para minimizar os desencontros entre os processos técnico-administrativos e os de análise pedagógica em relação ao seu curso e ainda alcançar resultados positivos no exercício de sua gestão, supõe-se essencial ao coordenador o desenvolvimento das seguintes competências: planejamento semanal das atividades administrativas e pedagógicas, formação de equipe técnica bem treinada, consolidação de um Núcleo Docente Estruturante participativo, a quem ele possa delegar importantes atribuições, além de articulação e aproximação com os demais setores da instituição educacional.

## **REFERÊNCIAS**

CARTA CONSULTA. Programa de Capacitação para coordenadores de cursos de Instituições de Ensino Superior, 2012. Disponível em

{<http://www2.cartaconsulta.com.br/moodle/course/view.php?id=47>}. Acesso em 30 de setembro de 2013.

INEP (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS). Disponível em {<http://www.inep.gov.br/superior/sinaes/>}. Acesso em 18 de julho de 2009.

MEC (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA). Disponível em {<http://portal.mec.gov.br/index.php>}. Acesso em 18 de julho de 2009.