



Manual do

Coordenador de Curso

FACULDADES
PROMOVE

A COORDENAÇÃO DE CURSO E O PAPEL DO COORDENADOR GESTOR

As Faculdades reafirmando sua missão prioritária, que é oferecer ensino de qualidade, entendem que os Coordenadores de Curso precisam ir além da gestão acadêmica, envolvendo-se, cotidianamente, no funcionamento da Unidade. Tornando-se Líderes com habilidades e competências que possam promover o conhecimento, a inovação, a motivação pelo exemplo, a integridade, e a capacidade analítica e pragmática em resolver problemas organizacionais.

O foco do trabalho dos Coordenadores deve ser os resultados, comprometendo pessoas e integrando ações, que busquem a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão.

Nessa perspectiva e embasados nos princípios Institucionais, as Faculdades construíram esse Manual com base nos princípios da gestão democrática e participativa, com o aporte teórico de autores que pesquisaram a função e experiências de seus coordenadores pedagógicos, coordenadores de curso e gestores institucionais.

Em um cenário crescente e competitivo, como o da educação superior, o caminho natural é envolver os coordenadores dos mais diversos setores e os coordenadores de curso na gestão administrativa e acadêmica, pois dessa forma teremos a garantia de que haverá uma efetiva comunicação de todos com as políticas de ensino, de extensão e de pesquisa, buscando a construção de resultados positivos e consistentes, em todo o âmbito da instituição.

Importante notar que tem crescido as demandas dos coordenadores de curso, tradicionalmente ligados apenas à gestão acadêmica. Seguindo a linha da profissionalização, o contato direto do coordenador com os professores, alunos e a diretoria, tem se mostrado um elemento precioso na evolução da administração e dos resultados das instituições. Para isso, no entanto, o perfil da função passa por uma mudança de paradigma.

¹A gestão democrática, contemplada na Constituição Federal, assim como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/96, presume que as relações de poder dentro das instituições de ensino devam gerar integração, cooperação e participação, e, para isso, as propostas precisam ser construídas e reconstruídas pelas próprias pessoas envolvidas com a escolarização. http://www.planalto.gov.br/civil_03/leis/l9394.htm Acesso em: 11 junho 2019.

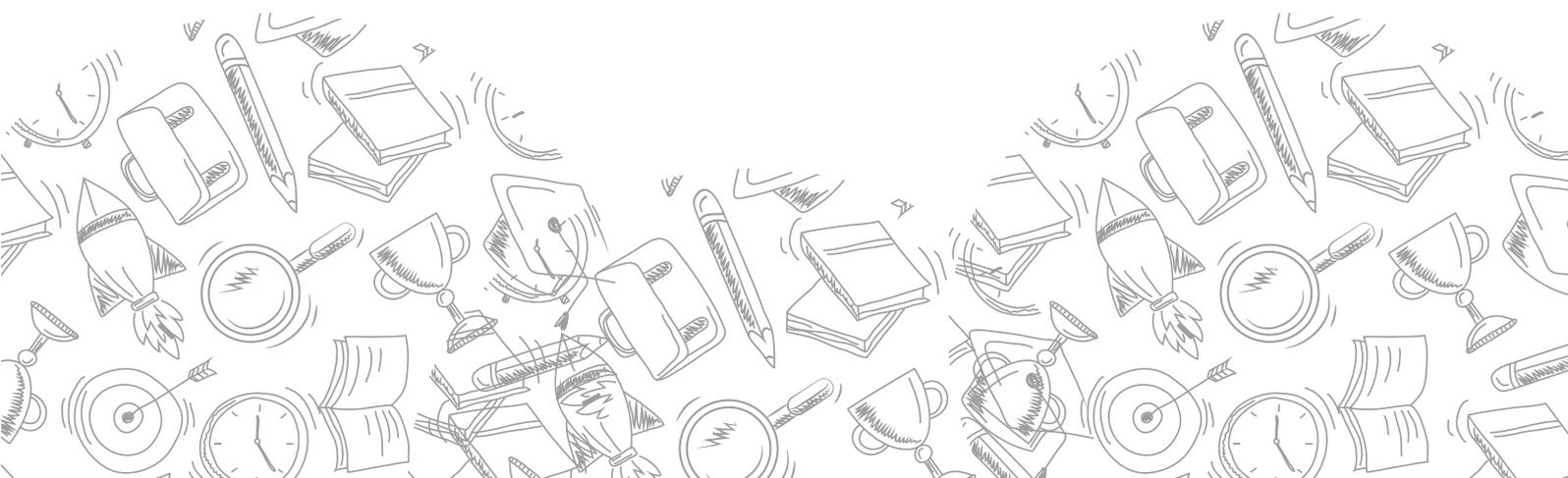
Parafrazeando Paro (2015) o coordenador, como gestor, deve unir conhecimentos técnicos e de administração, mas sempre norteados pelo seu papel de educador.

Nessa linha de pensamento, “cada curso é uma unidade estratégica que tem que fomentar a busca por resultados. Efetivamente, isso exige do coordenador um perfil de liderança para fazer com que, nessa unidade, que vai reunir discentes e docentes, seja possível focar em alcançar resultados que priorizem a qualidade que se espera”, afirma o Prof. Dr. Sérgio Lazzarini. Ainda, segundo o Professor, “é muito importante que o coordenador do curso exerça essa liderança para integrar todo esse pessoal, explorando as inter-relações com as demais unidades e aprimorando o seu curso.”

O processo de profissionalização dos coordenadores de curso é algo, ainda, incipiente no setor da educação. Contudo, as nossas Faculdades realizam semestralmente a formação continuada de seus coordenadores por meio do Programa de Desenvolvimento do Coordenador (PDC), pois, acreditamos que uma instituição de ensino superior, além de aferir a qualidade do seu ensino em exames como o ENADE, carece de resultados educacionais alinhados à formação humana e norteados pela valorização do sujeito, do tempo e do espaço, com vistas a promover diariamente os valores éticos, o respeito a diversidade, ao meio ambiente, a cultura, a promoção dos direitos humanos e da igualdade étnico-racial.

Sobremaneira, levar o coordenador a refletir sobre sua prática, buscando uma postura de gestor de unidade estratégica de negócios, não é um processo simples. Mesmo porque exigem competências e habilidades, que muitos deles possuem, mas, ainda, precisam desenvolvê-las, sistematicamente, como noções de marketing, visão sistêmica, foco em resultados, gestão de pessoas e planejamento estratégico.

O Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) avalia o rendimento dos concluintes dos cursos de graduação, em relação aos conteúdos programáticos, habilidades e competências adquiridas em sua formação. O exame é obrigatório e a situação de regularidade do estudante no Exame deve constar em seu histórico escolar. A primeira aplicação do Enade ocorreu em 2004 e a periodicidade máxima da avaliação é trienal para cada área do conhecimento. <http://portal.inep.gov.br/enade> Acesso em: 11 junho 2019.



Vale ressaltar que (...) “nas instituições particulares, essa visão se configura com uma força crescente, uma vez que o coordenador não tem que cuidar mais apenas das funções pedagógicas. Porque a concorrência entre as instituições privadas determina que ele tenha um olhar mais amplo”, explica a ex diretora acadêmico-pedagógica da Unisa (Universidade de Santo Amaro), Denise Sawaia Tofik. “No entanto, é algo muito novo ainda. Além disso, a resistência ainda é grande porque é preciso abrir um amplo debate sobre essa questão para que as instituições amadureçam mais e que possamos disseminar essa discussão.”

Parte desta resistência está nas próprias instituições, pois cobrar dos coordenadores de cursos uma postura voltada para a gestão é parte de um processo de profissionalização da administração da instituição. Ou seja, deve ser algo que siga a cultura da instituição de Educação Superior, pois, sem que toda a organização esteja direcionada neste sentido, a cobrança é inócua. Inclusive porque as definições das funções dos coordenadores devem constar do regimento da instituição.

Isto posto, nas nossas Faculdades, instituições que efetivamente praticam a gestão participativa, todos os funcionários têm compromisso com a missão, os princípios e os valores da IES. Esse não foi um processo simples, mas construído coletivamente com apoio da direção da IES (geral, acadêmica e administrativa), que ofereceu capacitação em serviço e ferramentas de gestão necessárias à valorização do coordenador e dos resultados alcançados.

Breve relato da regularização da gestão e funcionamento da Educação Superior Privada

Nos últimos anos, a educação brasileira assistiu a um crescimento acelerado do ensino superior, comprovado pelo vertiginoso aumento do número de instituições e abertura de novos cursos, nos mais variados ramos do conhecimento (BOSCHETTI, 2004). Essa aceleração, do ponto de vista de Lameza (2006), é fruto das inúmeras investidas governamentais no processo de reforma da educação superior, ocorridas na década de 1990, que teve como pressuposto a reconceituação/ressignificação do público e do privado, com fundamento no mercado.

Orientado por uma política neoliberal, o governo assumiu sua incapacidade de atuar no campo do ensino superior e privatizou a educação desse nível, mediante flexibilização dos processos de autorização de funcionamento e apoio político-financeiro a rede institucional privada (LAMEZA, 2006).

Previsto no art. 206, inciso VII da Constituição Federal de 1988, as políticas públicas educacionais da educação superior são direcionadas pelo princípio constitucional da garantia de padrão de qualidade. Com base no texto da citada Lei, em 2004 foi instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que tem como finalidade a (...) melhoria da qualidade da educação nos cursos de graduação e instituições de educação superior. (INEP 2017).

Com a entrada das instituições de ensino superior (IES) no Sistema Federal de Ensino, os cursos de graduação carecem de autorização para iniciar suas atividades e só após esse processo concluído satisfatoriamente, recebem o reconhecimento do curso, condição essencial para a emissão dos diplomas. De acordo com a legislação, posteriormente, as instituições se submetem ao processo avaliativo periódico para obter a renovação do reconhecimento, necessário para a continuidade da oferta do curso.

O artigo 7º da Lei 9.394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) normatiza que:

- o ensino superior é livre à iniciativa privada, atendidas às seguintes condições:

I - cumprimento das normas gerais da educação nacional e do respectivo sistema de ensino;

II - autorização de funcionamento e avaliação da qualidade pelo poder público;

III - capacidade de autofinanciamento (...).

Dessa forma, a legislação brasileira permite que instituições privadas ofereçam um serviço que é considerado de utilidade pública, isto é, permite que um empresário coloque em funcionamento uma instituição de ensino superior (IES), cobre mensalidades pelos serviços prestados e obtenha lucro desta atividade, desde que o poder público o autorize e que ele atenda aos critérios estabelecidos na legislação (ANDRADE, 2005).

Novas funções dos Coordenadores de Curso

Cada vez mais é necessário que, ao perfil do coordenador de curso, sejam incorporadas habilidades e competências inerentes ao atual cenário educacional, onde as instituições são incitadas a melhorias contínuas no processo ensino-aprendizagem, preparando o aluno para o mundo do trabalho, sem perder de vista os valores humanos e sociais, tão importantes para o pleno exercício da cidadania.

Dessa forma, o coordenador gestor possui a habilidade de visão sistêmica, conhecendo cada detalhe do seu curso e propondo a implantação e implementação de projetos inovadores, com vista a promover a melhor organização didático pedagógica do curso, a formação continuada do corpo docente e a inovação e modernização da infraestrutura, pois essas são as dimensões para sua melhoria contínua.

Diante disso, e das novas exigências, ele não deve se direcionar, apenas, por questões acadêmicas. Em contato diário com professores e alunos, ele deve encontrar propostas e soluções para questões como captação e evasão, inadimplência, conflitos em sala de aula, desperdício de recursos, entre outros. É preciso enxergar a gestão da IES de maneira ampla, promovendo a autoavaliação institucional, o melhor resultado nas avaliações externas, e o aprimoramento contínuo do curso.

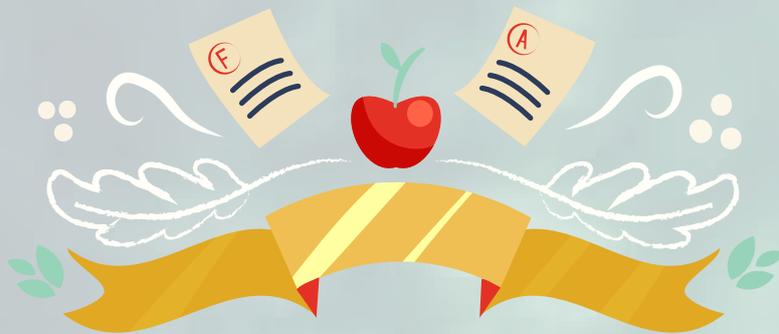
Essa cobrança também exige que os coordenadores tenham um envolvimento pessoal distinto. Isso porque precisam se adaptar às novas tecnologias de comunicação para alcançar os alunos e conhecer sua opinião, o que significa ir além da avaliação formal que os alunos fazem - também extremamente necessária. Ele precisa acompanhar o que acontece no “boca-a-boca do aluno” e nas várias comunidades nas redes sociais, como facebook, twitter, whatsapp, Instagram e outros. É uma nova realidade em que ele tem que estar envolvido, pois não se pode ter apenas um olhar para o aluno. É preciso ver o estudante inserido no mercado de trabalho. Quanto mais os seus alunos tiverem sucesso, melhor será a imagem do seu curso perante a comunidade.

As novas funções do Coordenador de Curso nas Faculdades

Os coordenadores de curso, norteados pelo Projeto Pedagógico do Curso (PPC), buscam constantemente rever suas práticas, atualizando os métodos administrativos e acadêmicos para se tornarem elementos propulsores dos avanços técnicos, científicos e sociais, tão necessários à inserção do país no conjunto de avanços globais e desafios da modernidade.

A consolidação de uma prática de gestão comprometida com um processo de efetiva transformação e estimuladora da participação de todos os segmentos da IES possibilita, de forma natural, o estabelecimento de ações compatíveis com a realidade das instituições. O desenvolvimento de modelos e práticas de gestão, em especial aqueles associados ao uso das novas tecnologias da informação provocam, em todos os níveis, grandes transformações nos processos de gestão das IES.

Do mesmo modo, a implementação de modelos de gestão democrática, profissionalizada e inovadora, bem como a modernização e qualificação institucional são amplamente reconhecidas, como condições para superar as práticas tradicionais e para promover um desenvolvimento qualitativo do ensino superior privado.



Nesse sentido, os diferentes órgãos que compõem a instituição, devem ser não só porta-vozes dos dirigentes, dos professores, dos alunos e dos funcionários, como também devem fortalecer os laços entre essas instâncias, independentemente das diferenças ideológicas que, por certo, explicitar-se-ão com o desenvolvimento do projeto pedagógico dos cursos.

Na visão de Franco (2002), o sucesso de um curso e da IES está vinculado ao bom trabalho do coordenador de curso. Por essa razão, o autor defende a ideia que o coordenador de curso tenha curso de mestrado e/ou doutorado, para que possa comandar docentes com similar titulação. Para além da formação acadêmica, é essencial que possua:

- Uma carga horária de trabalho suficiente, que permita dedicação ao curso;
- Ministre aulas no curso que dirige para manter contato acadêmico permanente com os alunos e proporcionar bom exemplo aos seus colegas de docência;
- Tenha competência gerencial para fazer com que o curso seja bem administrado.

Portanto, titulação, comando, dedicação ao curso e espírito gerencial (qualificação diretiva) são os requisitos básicos para um gestor de curso.

Franco (2002) identifica, ainda, as funções, responsabilidade e encargos do coordenador de curso, distinguindo-as em quatro áreas distintas, nomeadas de:

- Funções políticas;
- Funções gerenciais;
- Funções acadêmicas;
- Funções institucionais

Segundo o autor, as funções de natureza políticas desmembram-se em várias vertentes, das quais se destacam:

- A liderança na sua área de conhecimento e, portanto, a referência na área profissional;
- O trabalho de entusiasta do curso, numa perspectiva interna e externa;
- A representação interna e externa do curso;
- O fazedor do marketing;
- A vinculação do curso com os anseios e desejos do mercado.

Sobre as funções gerenciais relata sete atividades primordiais, a serem desenvolvidas em conjunto com outros setores:

- A responsabilidade pelas instalações físicas, laboratórios, bibliotecas, auditório e equipamentos do curso;
- A responsabilidade pela indicação e aquisição de livros, materiais especiais e assinatura de periódicos necessários ao desenvolvimento do curso;
- A responsabilidade pelo estímulo e controle da frequência docente;
- A responsabilidade pelo estímulo e controle da frequência discente;
- A responsabilidade pela indicação da contratação e demissão de docentes;
- A responsabilidade pelo processo decisório do curso;
- A responsabilidade pela adimplência contratual dos alunos do curso.

Já as funções acadêmicas, que sempre estiveram mais próximas do fazer profissional do coordenador de curso, podem ser elencadas da seguinte forma:

- A elaboração e execução do projeto pedagógico do curso;
- O desenvolvimento atrativo das atividades escolares;
- O cuidado com a qualidade e regularidade das avaliações desenvolvidas no curso;
- O cuidado com as atividades complementares do curso;
- O estímulo às atividades de iniciação científica e de pesquisa entre professores e alunos;
- A inclusão, orientação e acompanhamento do trabalho de monitoria;
- A responsabilidade pelo engajamento de professores e alunos em programas e projetos de extensão universitária;
- A responsabilidade pelos estágios supervisionados e não supervisionados.

Finalmente, o autor atribui às funções institucionais todas aquelas relacionadas à:

- Responsabilidade pelo sucesso dos alunos no Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes (ENADE);
- Responsabilidade pelo acompanhamento de antigos alunos;
- Responsabilidade pela empregabilidade dos alunos;
- Responsabilidade pela busca de fontes alternativas de recurso;
- Responsabilidade pelo reconhecimento do curso e pela renovação periódica desse processo por parte do MEC;
- Responsabilidade pelo sucesso dos alunos nos exames de proficiência, testes profissionais e assemelhados;
- Responsabilidade pelo vínculo da regionalidade de seu curso.



Andrade (2007) ao escrever sobre o coordenador gestor apresenta doze ações referentes ao exercício dessa função:

1ª) realização de reuniões com professores do curso, antes do início de cada semestre letivo para discussão dos planos de ensino e alinhamento das disciplinas;

2ª) realização de reuniões entre os professores e alunos no primeiro dia de aula para divulgar e compartilhar o planejamento do semestre;

3ª) levantamento junto aos registros acadêmicos de frequência, os índices de evasão, dos trancamentos, dos resultados das avaliações, dentre outros aspectos;

4ª) levantamento junto aos professores dos níveis de facilidades e dificuldades para min-
istração das aulas;

5ª) promoção de reuniões com dirigentes de organizações dos setores públicos e priva-
dos, da região, para fortalecimento das relações do curso com o mercado e identificação de
oportunidades de estágio e de trabalho;

6ª) realização sistemática de reunião com os representantes estudantis, em conjunto
com os líderes de turma do curso para fortalecimento das relações, incremento de parceri-
as e manutenção da integração do curso;

7ª) realização de avaliações sistemáticas do desempenho docente e discente, tanto de
cunho quantitativo como qualitativo;

8ª) revisão sistemática do projeto pedagógico do curso como um todo, com a partici-
pação dos segmentos envolvidos, tanto no âmbito interno como externo;

9ª) revisão sistemática dos processos acadêmicos e administrativos utilizados pelo curso,
para identificar os gargalos que dificultam a agilidade e rapidez das decisões nos diferentes
níveis;

10ª) revisão dos meios de comunicação utilizados para os públicos internos e externos,
assegurando a democratização da informação, bem como a sua eficiência, eficácia e efetivi-
dade;

11ª) realização de cursos sequenciais não estruturados, de caráter extracurricular, para
professores e alunos;

12ª) realização de avaliações sistemáticas dos conteúdos ministrados em cada período
no final do semestre, para verificar a absorção do conhecimento pelos alunos e implemen-
tar estratégias que venham incrementar o nível de aprendizado.

Vale lembrar que jamais se poderá imaginar uma única pessoa para exercer em pleni-
tude, todas as funções de coordenação de um curso superior ou qualquer outra. Essa
função, como o nome estabelece, é de coordenar.



Considerações

Pretende-se com este Manual do Coordenador contribuir para que, além do marco legal constante do Regimento das IES, possa o Coordenador de Curso visualizar de forma mais pedagógica o que dele se espera.

O coordenador de curso, na visão que se vislumbra, há de ser um agente político e, como tal, revelar a liderança efetiva na sua área profissional, produzindo os resultados que dele se espera, com vistas à produção de resultados positivos, e à ampliação do número de alunos, elevando sempre a qualidade de seu curso.

Há de ser um respeitado dirigente acadêmico, mantendo com seu Núcleo Docente Estruturante (NDE) estudos e atualização periódica, verificando e atualizando os sistemas de avaliação de aprendizagem na formação dos alunos, analisando e promovendo continuamente o perfil do egresso e as novas demandas do mundo do trabalho. Com seus alunos, deve manter uma relação de otimismo, sem afetação e sem exageros, buscando assim, a confiança e respeito de todos os membros da comunidade acadêmica.

À guisa de conclusão, apropriando-nos de algumas expressões de Roberto Shinyashiki, reiteramos que o coordenador de curso deve ser uma pessoa ética, comprometida, um estudante permanente, cheio de grandes expectativas, com ideias claras, simples, com amplo relacionamento profissional, cercado de amigos vencedores, que saiba dizer adeus a quem não merece estar na equipe e que saiba planejar as mudanças que, a cada dia, são exigidas de todos nós.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, R. O. B. O Coordenador Gestor: papel dos coordenadores dos cursos de graduação em administração frente às mudanças. Rio de Janeiro: CRA/RJ/Markson Books, 2007.

BOSCHETTI, I. O Desenho das Diretrizes Curriculares e Dificuldades na sua Implantação. In: Temporales: Revista da Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Serviço Social. Ano 4, n.8 (jul./dez. 2004). Porto Alegre: ABEPSS, Gráfica Odisséia, 2004.

FRANCO, E. Funções do Coordenador de Curso: como construir o coordenador ideal. 2002. Disponível em <http://www.abmes.org.br/_download/Associados/Seminários/2000/11/07_Avaliacao/Edson_Franco_Coordenadores_Curso.doc>. Acesso em 05/08/2008.

KOTLER, Philip. FOX, Karen F. A. Marketing estratégico para instituições educacionais. São Paulo: Atlas, 1994.

Lameza, Jacqueline de Oliveira. A expansão do ensino superior privado no Brasil e a participação do financiamento estatal (1995-2004). 2006. 90 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

www.inep.gov.br

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm

