

Módulo 5 do CCAP - Liderança

1.1 Bem-vindo

Bem-vindo ao *Liderança nas faculdades comunitárias*, um módulo profissional de treinamento do Programa do administrador da faculdade comunitária (Community College Administrator Program, CCAP) do Departamento de Estado dos EUA

1.2 Objetivos

Neste módulo, você saberá mais sobre:

- as estruturas de liderança organizacional nas faculdades comunitárias;
- os papéis do presidente, dos vice-presidentes ou decanos e dos chefes de departamento da faculdade;
- a mudança para a governança compartilhada.

Vamos começar.

1.3 Estruturas organizacionais

No módulo 3, abordamos a liderança das faculdades comunitárias derivada de fontes externas, como as agências governamentais ou os conselhos diretores formados pela comunidade. Neste módulo, exploraremos a liderança que acontece dentro da própria instituição.

Embora as faculdades possam ter variadas estruturas organizacionais para atender melhor às necessidades de seus eleitores, os papéis e as funções básicas de administração permanecem os mesmos, em grande parte, em todos os contextos.

1.4 O Presidente

O presidente da faculdade atua como diretor executivo da instituição, subordinado ao Conselho diretor. O presidente é responsável pelo gerenciamento geral da organização, inclusive pela supervisão do orçamento, e funciona como a imagem pública da faculdade.



As grandes e complexas organizações exigem amplas estruturas administrativas e, como resultado, os presidentes das faculdades podem ter responsabilidades adicionais, dentre elas a tecnologia da informação, a eficácia institucional, os subsídios e os assuntos externos. O vídeo a seguir mostra o Dr. Lane Glenn, presidente da Northern Essex Community College, de Massachusetts, atuando como porta-voz da faculdade no noticiário local.

[VÍDEO CLIPE - Glenn]

Jenny Johnson (JJ): De acordo com o Departamento de Educação Superior de Massachusetts, dois terços dos estudantes do estado frequentam as faculdades públicas, sendo que 15 delas são faculdades comunitárias, a maior parte. A necessidade de se ter força de trabalho com formação superior no estado é grande. Eu sou Jenny Johnson, da Comcast newsmakers, no teatro moderno da Universidade de Suffolk, no centro de Boston. Lane Glenn, Presidente da Northern Essex Community College está comigo. Presidente Glenn, obrigada pela presença.

Lane Glenn (LG): Bom dia, Jenny. É um prazer estar aqui.

JJ: O senhor ampliou recentemente o campus para o centro de Lawrence. Como isso aumentou as oportunidades educacionais?

LG: Bem, foi fantástico. Como muitas cidades que são porta de entrada em Massachusetts, Lawrence enfrenta a sua parte dos desafios. Mas, apenas nos últimos cinco anos, aumentamos a participação latina em 80%. Na última década, as matrículas nesse campus cresceram 100%, para quase 3.000 alunos e, como resultado, há muito mais oportunidades educacionais para os cidadãos de Lawrence e das redondezas, especialmente na área de saúde, que é a especialidade do campus. Foi uma maneira fantástica de preparar mais alunos para carreiras, hospitais e clínicas em todo o nordeste de Massachusetts e arredores. Educação, justiça criminal, uma série de outros programas que oferecemos em Lawrence.

JJ: Como acontece o alinhamento da NECC com as necessidades do mercado de trabalho?

LG: Certamente, uma das coisas que se ouve muito em Massachusetts e em outras partes do país é a necessidade de mais pessoas capacitadas para trabalhar nas áreas que chamamos de STEM, certo? Ciência, tecnologia, engenharia e matemática. Nos últimos anos, observamos que as matrículas nessas áreas cresceram para mais de 50% da população estudantil. A engenharia, por exemplo, dobrou de tamanho na Northern Essex Community College. Adicionamos programas nas ciências biológicas, trabalhando em estreita colaboração com empresas de ciências biológicas, empresas farmacêuticas, plantas de tratamento de água, lugares como esses, e criamos credenciais especificamente para os alunos dos cursos universitários de dois anos irem direto ao trabalho ou, talvez, dar continuidade num



curso de quatro anos e concluir um bacharelado ou mestrado. São como escadas de oportunidades, criadas para realmente ajudar a melhorar a força de trabalho no nordeste de Massachusetts.

JJ: E quanto às fábricas?

LG: As fábricas também. É claro que o condado de Essex, onde estamos localizados, tem a maior concentração de fábricas do que qualquer outro lugar do estado de Massachusetts. E, em resposta a isso, uma das coisas que estamos ouvindo muito agora, já que as fábricas estão se recuperando, é a necessidade de técnicos de maquinários e de operadores de controle numérico por computadores, por isso trabalhamos em estreita colaboração com as escolas de ensino médio profissionalizantes e também com as fábricas locais. Acabamos de lançar, no último ano, um novo programa avançado de manufatura. Todos os alunos que se formaram nas primeiras turmas já estão empregados. O governador esteve no nosso campus anunciando um subsídio de um milhão de dólares, que nos permitirá equipar um novo laboratório de maquinários. É um sinal muito encorajador para a economia, porque, claro, quando as fábricas se recuperam, significa que os Estados Unidos estão vendendo produtos e, quando estão contratando novos funcionários nessas áreas, é bom para todos. Então, estamos satisfeitos por ajudar a capacitar essa força de trabalho.

JJ: O senhor mencionou algo sobre as escolas de ensino médio. Agora vocês estão fazendo várias parcerias com o ensino médio. Conte-nos como vocês preparam os alunos.

LG: É, fazemos isso. Um dos desafios, em todo o país, dos alunos que passam do ensino médio para a faculdade é que, frequentemente, eles não estão tão preparados como provavelmente deveriam estar para o nível superior. Muitos deles descobrem que precisam frequentar o chamamos de aulas de desenvolvimento ou especiais quando chegam à faculdade. E não queremos isso. Não é bom para o aluno, a família, a escola nem para ninguém. Então, trabalhamos em estreita colaboração com as escolas de ensino médio da nossa região, para oferecer uma prova antecipada, para que eles tenham melhor noção de como vão se sair na faculdade e também para oferecer aulas de faculdade no ensino médio. Para isso, trabalhamos diretamente com algumas faculdades em programas de antecipação do ensino superior, em que os alunos de todos os anos podem frequentar as nossas aulas nas escolas deles, ganhar 30 ou mais créditos universitários quando concluem o ensino médio e ter garantia de que não precisarão das aulas de especiais ou de desenvolvimento quando forem para a faculdade.

JJ: Qual é a importância da educação universitária para a força de trabalho de hoje?

LG: Não faz muito tempo, a reportagem de capa da Newsweek dizia "vale a pena



fazer faculdade"? A resposta é um enfático sim. Quando vemos a recessão e a taxa de desemprego, as pessoas com nível superior são metade dessa taxa e ganham muito mais no decorrer da vida. Então, sim, a faculdade vale a pena, e começar em uma faculdade comunitária é ainda melhor.

JJ: Presidente Glenn, obrigada por ter nos contado um pouco sobre a Northern Essex Community College.

LG: É um prazer estar aqui. Eu que agradeço.

JJ: Obrigada por assistir o Comcast Newsmakers. Eu sou Jenny Johnson.

Lane Glenn PhD, Presidente da Northern Essex Community College, Comcast Newsmakers NE, Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=97mN32c79L0>

1.5 Os vice-presidentes (decanos)

Um grupo de vice-presidentes ou decanos apoia o presidente, além de serem responsáveis por várias áreas de gestão:

- assuntos acadêmicos - responsável por todos os programas de ensino e recursos de aprendizagem, inclusive as bibliotecas, o ensino a distância, os estudos de desenvolvimento e o aconselhamento acadêmico
 - assuntos estudantis - responsável pelos serviços de apoio aos alunos, dentre eles, aulas particulares, aconselhamento, admissões e registros, auxílio financeiro e atividades estudantis;
 - finanças e administração - inclui todos os serviços administrativos, recursos humanos e gerenciamento e planejamento das instalações;
- E
- assuntos externos - abrange as relações governamentais, as relações públicas, a comunicação e o desenvolvimento.

As faculdades podem ter áreas individuais de responsabilidade dentro de estruturas diferentes. Por exemplo, tanto a área de assuntos estudantis como a de assuntos acadêmicos podem ser responsáveis pelo aconselhamento, mas as próprias áreas exigem definições claras de responsabilidade organizacional. Mais importante ainda, a equipe de gerenciamento de nível sênior deve interagir e trabalhar bem em conjunto, ou a organização e seus professores e alunos sofrerão.



1.6 Chefes de departamento

Os chefes de departamento atuam como líderes acadêmicos de um grupo de professores, organizados por disciplina acadêmica e/ou programa de ensino. Eles são a linha de frente da solução de problemas e os primeiros pontos de contato administrativo para os funcionários e alunos. Na maioria dos casos, são nomeados pelo corpo docente e ocupam um papel desafiador de mediação entre a administração e o corpo docente. O papel do corpo docente será discutido mais detalhadamente no Módulo 8.

1.7 Organização e tamanho da faculdade

O tamanho da faculdade e o alcance de suas atividades podem levar a variações na estrutura organizacional. Por exemplo, instituições maiores podem ampliar tanto os números quanto os papéis dos vice-presidentes, enquanto as faculdades menores podem combinar papéis. Os organogramas fornecidos aqui são apenas exemplos de algumas possibilidades.

1.8 Modelos de liderança

As tentativas de categorizar modelos de governança em faculdades comunitárias observaram que um modelo “burocrático” de cima para baixo tende a estar em oposição ao modelo mais “político”, onde as esferas de influência, inclusive o corpo docente, os funcionários, os alunos e o público disputam entre si.

Cada vez mais, nas faculdades comunitárias, bem como em todo o ensino superior nos Estados Unidos, prefere-se o modelo de governança compartilhada, pelo qual todas as comunidades de influência têm voz e função, apesar de ser difícil de percebê-lo na prática. No vídeo a seguir, o corpo docente e a administração da Jackson State Community College, no Tennessee, revelam suas opiniões sobre a governança compartilhada.

[VÍDEO CLIPE - Jackson State Community College]

Abby Lackey (AL): Então, posso, certamente, dizer que algumas das políticas que estavam em vigor na administração anterior limitavam e diminuía a governança compartilhada de algumas maneiras significativas. Mas, felizmente, o Sr. Chase é um defensor da governança compartilhada. E já estamos dando alguns passos muito positivos na direção certa, na direção da governança compartilhada, conforme evidenciado agora que vocês têm dois corpos docentes e dois administradores sentados à mesa com vocês em colaboração. Esta é uma



demonstração importante de governança compartilhada. O Sr. Chase pode falar mais sobre isso.

Horace Chase (HC): A governança compartilhada, tentar tomar decisões, o que é para o interesse dos alunos, que rumos o campus deve tomar - a instituição. Quando se trabalha assim, é necessário ter toda contribuição possível. Do meu ponto de vista, na função de Presidente, tomo decisões que afetarão a todos no campus e, acima de tudo, os alunos. Então, quando se trata dos alunos e de saber quais são as necessidades deles, os professores são os que estão mais próximos deles. São eles que estão na sala de aula, eles desenvolvem esse relacionamento, são eles que estão lá ensinando. Portanto, sem essa contribuição, é muito difícil tomar decisões para atender aos interesses da instituição. Os alunos que recebem essa contribuição, compartilhando o que precisamos fazer para tomar decisões. Isso é de vital importância, vale a pena receber, ouvir as pessoas, conhecer suas preocupações, saber o que tem impacto sobre os alunos. É sempre bom.

 VÍDEO: O corpo docente da JSCC discute a importância da governança compartilhada, Jackson Sun, Fonte:
<https://www.youtube.com/watch?v=PnomOAHFw6M>

1.9 Voltando ao CCAP

O objetivo principal do CCAP é desenvolver a liderança entre os administradores de faculdades, tanto agora como no futuro. O vídeo a seguir capta parte desse compromisso com o desenvolvimento da liderança entre os seus colegas no CCAP.

[VÍDEO CLIPE]

A Santa Fe College organizou uma delegação de 14 administradores indonésios de faculdades comunitárias, em maio de 2015, como parte do Programa do administrador da faculdade comunitária (CCAP), financiado pelo Departamento de Estado dos EUA. Apenas 10% dos indonésios têm nível superior. O governo indonésio está tentando aumentar o acesso ao ensino superior, estabelecendo um novo sistema de faculdades comunitárias. Em 2012, definiu o ambicioso objetivo de estabelecer 350 novas *akademi komunitas* (faculdades comunitárias) em cinco anos. Os 14 indonésios que visitaram a Santa Fe lideram o desenvolvimento dessas novas faculdades comunitárias.

Trata-se de um relacionamento que está se formando. E espero que seja duradouro.

Esta é a minha primeira vez nos Estados Unidos. Eu gostaria de ver algo avançado



em comparação com o nosso país. Porque a nossa *akademi komunitas* é jovem, tem apenas dois anos. Ainda não temos uma grande visão do que eu faria com a minha faculdade comunitária. Então, é uma grande oportunidade ver a faculdade comunitária aqui. Esse modelo pode ser aplicado às nossas *akademi komunitas* na Indonésia.

Espero poder melhorar as minhas habilidades de administrador da minha *akademi komunitas*. Quero aprender sobre o sistema, os alunos, o corpo docente, a hierarquia e o administrador, o currículo e tudo o mais.

Para aprender as melhores práticas do sistema de faculdades comunitárias dos EUA, os visitantes indonésios foram às salas de aula, acompanharam os professores e administradores, participaram da aprendizagem ativa.

Você não precisa de um computador, não precisa de tecnologia, você pode usar post-its.

Participaram de discussões com líderes acadêmicos e alunos. Eles aprenderam a atender aos alunos com deficiências. A importância das oportunidades educacionais on-line, o papel do aconselhamento e como a Santa Fe conseguiu crescer, se desenvolver e expandir para atender melhor aos alunos e à comunidade.

A melhor coisa aqui na faculdade comunitária norte-americana é que as faculdades comunitárias dão grande apoio aos alunos. Por exemplo, o sistema de articulação, o acesso aberto, o apoio ao alunos: é isso que pode ser usado nas nossas *akademi komunitas* na Indonésia.

Aqui não existe um sistema que elimine o aluno que quer frequentar a faculdade. A alma da *akademi komunitas* deve ser essa. E, talvez, no futuro, usaremos esse sistema.

E também uma coisa importante que temos de aprender com esta faculdade: motivação, muita paciência, habilidades suaves e como posso imaginar a equipe educacional. Os professores se reúnem com a equipe de administração e os outros para desenvolver esta faculdade, para ser mais útil para a comunidade.

Basicamente, porque as faculdades comunitárias pertencem à comunidade. Isso me surpreendeu. Toda a comunidade é responsável pela faculdade comunitária. Essa é a melhor coisa em qualquer sistema que eu imaginar.

Bem ali, eles agora são oficialmente ex-alunos da Santa Fe.

Faculdades comunitárias, a sua faculdade. É a faculdade da democracia. Tem essa ideia nobre de que todos podem começar de algum ponto e chegar em um lugar melhor e, assim, todos ganham.



1.10 Obrigado

Esperamos que este módulo o tenha ajudado a entender melhor a liderança nas faculdades comunitárias. No próximo módulo, serão exploradas as questões relacionadas ao desenvolvimento da força de trabalho nas faculdades comunitárias.

- Florida College System institutions map:
<http://floridacollegesystem.com/Uploads/files/Career%20Pathways/FCS%20Career%20Paths%20v6.pdf>
- Florida College System logos:
https://www.floridacollegesystem.com/home/downloadable_logos.aspx
- USA Map: United States of America - Outline by FreeVectorMaps.com
- Florida Counties Map: Florida with Counties - Single Color by FreeVectorMaps.com
- Pam Stewart portrait: <http://www.fldoe.org/>
- Madeline M. Pumariega portrait:
<https://twitter.com/educationfl/status/707604295911411713>
- Dr. Jackson Sasser portrait: <http://news.sfcollege.edu/>
- Santa Fe College sign: <http://schererconstruction.com/project/santa-fe-college-entrance-sign-nw-91st-st-39th-ave/>. Fair Use.
- Santa Fe portraits of trustees: <http://www.sfcollege.edu/bot/trustees/index>. Fair Use

1.11 USDOS - CCAP

O Programa do administrador da faculdade comunitária (CCAP) é um programa do Departamento de Estado dos EUA, administrado pela Florida State University.

Para obter mais informações, visite eca.state.gov ou lsi.fsu.edu/ccap

