



GESTÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Professor: Josias Ricardo Hack

UNIASSELVI-PÓS
Programa de Pós-Graduação EAD



CENTRO UNIVERSITÁRIO LEONARDO DA VINCI
Rodovia BR 470, Km 71, nº 1.040, Bairro Benedito
Cx. P. 191 - 89.130-000 – INDIAL/SC
Fone Fax: (47) 3281-9000/3281-9090

Reitor: Prof. Dr. Malcon Tafner

Diretor UNIASSELVI-PÓS: Prof. Carlos Fabiano Fistarol

Coordenador da Pós-Graduação EAD: Prof. Janes Fidélis Tomelin

Equipe Multidisciplinar da Pós-Graduação EAD: Profa. Elisabeth Penzlien Tafner
Prof. Norberto Siegel

Revisão de Conteúdo: Profa. Lidiane Goedert

Revisão Gramatical: Profa. Iara de Oliveira

Diagramação e Capa: Carlinho Odorizzi

Copyright © Editora ASSELVI 2009

Ficha catalográfica elaborada na fonte pela Biblioteca Dante Alighieri – Grupo UNIASSELVI – Indaial.

370

H118h

Hack, Josias Ricardo.

Gestão da Educação a Distância / Josias Ricardo Hack.
Centro Universitário Leonardo da Vinci – Indaial:
Grupo UNIASSELVI, 2009.x ; 84 p.: il.

Inclui bibliografia.

ISBN 978-85-7830- 224-5

1. Educação a Distância 2. Gestão Educacional
I. Centro Universitário Leonardo da Vinci.
II. *Núcleo de Ensino a Distância* III. Título



Josias Ricardo Hack ● ● ●

Graduado em História pela UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina. Especialista em Formação de Professores na Modalidade de Educação a Distância pela UFPR – Universidade Federal do Paraná. Mestre e Doutor em Comunicação Social pela UMESP – Universidade Metodista de São Paulo. Professor da graduação em Cinema e da pós-graduação em Linguística da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina – onde também atua como Coordenador de Tutoria e Coordenador de Ambiente Virtual no Curso de Letras-Português na modalidade a distância. Desenvolve atividades voltadas à produção audiovisual e à capacitação de professores e tutores para a educação superior a distância. Suas pesquisas e publicações versam principalmente sobre: a) o processo comunicacional docente para a midiatização do conhecimento; b) gestão da EAD; c) linguagem audiovisual na EAD. Além da vida acadêmica, trabalha com a arte musical como compositor, cantor e músico instrumentista, em apresentações e gravações em áudio e vídeo. No passado, atuou como professor em escolas de ensino fundamental e médio.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	7
CAPÍTULO 1 FUNDAMENTOS COMUNICACIONAIS PARA A GESTÃO DA EAD	9
CAPÍTULO 2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS EDUCATIVOS MUDIATIZADOS.....	27
CAPÍTULO 3 FUNDAMENTOS E MODELOS DE GESTÃO DA EAD.....	43
CAPÍTULO 4 PERFIL DO GESTOR DA EAD	69

APRESENTAÇÃO

Olá, fico muito feliz em encontrá-lo na disciplina GESTÃO DA EAD!

Aqui você terá contato com reflexões que o ajudarão a compreender os fundamentos comunicacionais necessários à gestão da prática docente no processo de ensino e aprendizagem a distância para, então, redimensionar o seu próprio processo comunicacional, adequando-o à EAD.

Nas páginas a seguir, você analisará as mudanças que ocorreram na gestão do processo educativo devido ao contexto tecnológico contemporâneo e será estimulado a desenvolver algumas características que o auxiliarão na mediação do conhecimento. Nosso intuito é levá-lo a conhecer alguns fundamentos e conceitos de gestão da EAD, estudando a estrutura e o funcionamento de sete instituições internacionais de educação superior a distância. Esperamos que essa experiência o ajude a identificar seu potencial como gestor da EAD.

O desafio é grande!

Entendemos que esse caderno de estudos é apenas uma das ferramentas didáticas da disciplina, pois a construção do conhecimento também se dará nas discussões, no acesso aos materiais audiovisuais e nas atividades na Plataforma Virtual de Ensino e Aprendizagem. Inclusive, gostaríamos de sugerir que você organize seu estudo da seguinte forma:

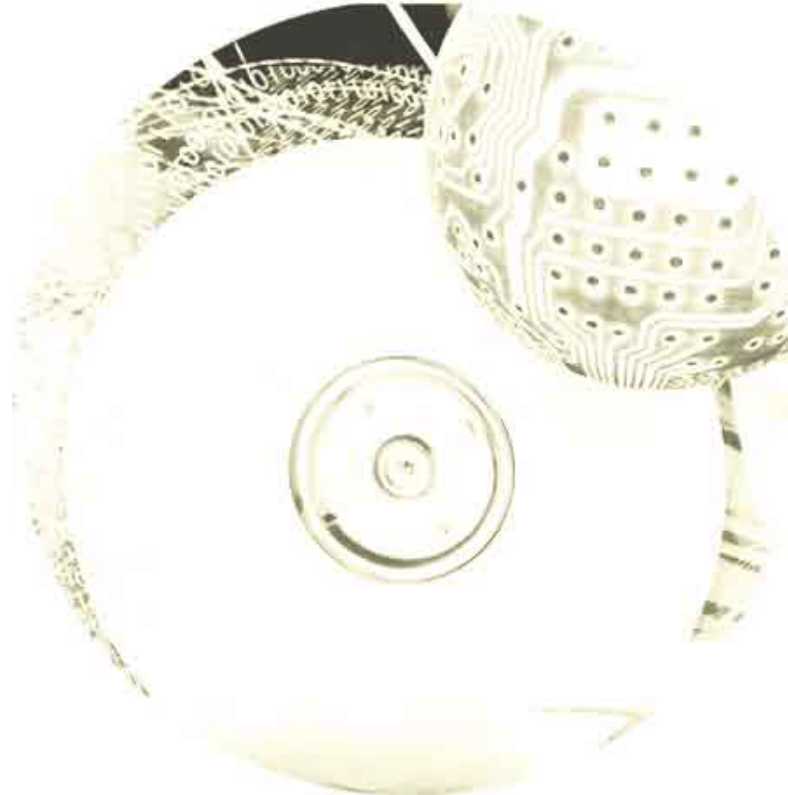
- Leia os capítulos pausadamente e aprofunde as reflexões.
- Realize as tarefas práticas, quando houver.
- Busque leituras complementares em outros materiais (livros, revistas, *sítes*).
- Assista aos audiovisuais sugeridos.
- Realize as atividades de estudo de cada capítulo e compartilhe os resultados com os colegas.
- Execute outras atividades indicadas pelos tutores no decorrer do curso.

Ao final de cada capítulo, há uma relação bibliográfica. São obras que você pode consultar a fim de aprofundar seu conhecimento sobre a temática. Agora, depende de você elaborar uma agenda de estudos, escolher um local agradável e iniciar o processo de aprendizagem. Sempre que precisar de ajuda ou de um companheiro para partilhar suas experiências e conquistas, entre em contato com a equipe docente.

Bom trabalho!

Prof. Josias Ricardo Hack





CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS COMUNICACIONAIS PARA A GESTÃO DA EAD

A partir da perspectiva do saber fazer, neste capítulo você terá os seguintes objetivos de aprendizagem:

- ✓ Compreender os fundamentos comunicacionais necessários à gestão da prática docente na EAD.
- ✓ Redimensionar o seu processo comunicacional docente, adequando-o à EAD.



CONTEXTUALIZAÇÃO

Durante o primeiro capítulo, você terá um contato preliminar com os principais conceitos que fundamentam o processo comunicacional para a gestão da EAD – Educação a Distância. O objetivo não é apresentar um roteiro fechado e limitado, mas provocá-lo a leituras que poderão redimensionar certos aspectos de sua prática docente. Acreditamos que o estudo trará a você reflexões importantes sobre o gerenciamento da comunicação educativa na modalidade a distância.

Quando falamos de gestão da EAD, a melhor forma de aprendermos certos conceitos é: pensar sobre eles e, ao mesmo tempo, colocá-los em prática. Daí percebemos que o assunto não é tão complicado como imaginávamos. Inclusive entendemos que a qualidade e a eficácia do processo comunicacional docente no gerenciamento do ensino-aprendizagem a distância estão pautados na diversidade de possibilidades e não na padronização irrefletida.

A primeira seção do capítulo 1 introduzirá o estudo do processo comunicacional docente na EAD ao refletir sobre as dificuldades a serem superadas para uma utilização otimizada da mídia no processo de construção do conhecimento. O intuito é perceber a incontestável necessidade de redefinição da comunicação educativa na EAD, já que o docente precisará aprender a mediar o conhecimento e gerenciar seu trabalho em conjunto com uma equipe multidisciplinar. Na sequência, a segunda seção do capítulo propõe refletir sobre a necessidade de repensar o papel do **docente** na gestão comunicacional da EAD, num contexto onde o conhecimento é construído coletivamente.

Então, boa leitura!

Na EAD existem duas figuras docentes:

- 1) O professor-autor – aquele que cria os conteúdos em colaboração com uma equipe multidisciplinar.
- 2) O tutor – aquele que executa as atividades docentes planejadas pelo professor-autor, acompanhando os alunos em todo o processo de ensino e aprendizagem a distância.

Tal divisão não é necessariamente uma hierarquia. Em alguns modelos de EAD, o professor-autor também exerce a função de tutor. Em nossa obra utilizaremos a palavra “docente” em ambos os casos para facilitar a referência a tão importantes figuras na EAD.



A COMUNICAÇÃO DOCENTE NO CONTEXTO MIDIATIZADO

Várias obras tratam sobre mudanças no cotidiano ocorridas com a introdução das TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação. As abordagens vão desde os deslumbrados com a tecnologia, que analisam entusiasticamente as possibilidades advindas com os meios comunicacionais, até aqueles que rejeitam completamente a utilização dos aparatos tecnológicos digitais. Alguns autores (DIZARD, 1997; MORAN; MASSETO; BEHRENS, 2003; entre outros) acrescentam o adjetivo “novas” para caracterizar as tecnologias mais recentes, denominando-as, então, de NTIC – Novas Tecnologias de Informação e Comunicação. Belloni (2001) e Kenski (2003) utilizam duas maneiras para se referir às tecnologias “telemáticas”: NTIC e, também, TIC.



O entendimento de “telemática” destacado aqui é o encontrado também para “teleinformática”, no Dicionário de Comunicação de Rabaça e Barbosa (1987, p. 562): “área de tecnologia comum à informática e às telecomunicações, abrangendo comunicação de dados, redes de computadores e processamento distribuído”.

Aqui, optamos por denominar tais ferramentas de forma genérica como TIC, por entendermos que a rapidez nas transformações e atualizações das inovações tecnológicas traz a obsolescência quase imediata de determinados equipamentos que, conseqüentemente, deixam de ser “novos”.



O que você acha da opção destacada acima?

Para a geração atual, tecnologias como rádio e televisão podem ser classificadas como “novas”? E os computadores?

Lembre-se de que na maioria dos lares a TV colorida está em vários cômodos há alguns anos e, em certas casas, o computador já habita os quartos.

Há quanto tempo a TV passou a fazer parte da sua vida? E o computador?

Que diferença isso fez ou faz até hoje?

Refleta um pouco sobre sua própria experiência, esse é um bom exercício de aprendizagem.

Mas, por que utilizar as TIC digitais para se comunicar? Um dos benefícios do processo de comunicação através de mídias **digitais** é a utilização de determinados

componentes que auxiliam na diminuição de ruídos e melhoram a qualidade do sinal. As mudanças ocorridas devido à digitalização do cotidiano também invadem o mundo da leitura. No livro impresso as informações se sucedem numa ordem determinada não somente pelo autor, mas também pela configuração física e sequencial do próprio livro. Mesmo que uma pessoa leia o livro de forma aleatória, ele se encontra confinado às dimensões físicas que o delimitam. No mundo digital a expressão de uma linha de pensamento pode incluir uma rede multidimensional de indicadores, onde uma coletânea de mensagens elásticas pode ser esticada ou encolhida de acordo com as ações do leitor, que, inclusive, pode abrir e analisar as ideias com múltiplos níveis de detalhamento.

Aqui se utilizará o termo “mídia” ou “mídias” conforme a definição de Rabaça e Barbosa (1987, p. 401): “grafia aportuguesada da palavra media. Media é o plural de *medium* (palavra latina que significa “meio”). Designa os meios (ou o conjunto dos meios) de comunicação: jornais, revistas, TV, rádio, cinema etc.”.



Falar das TIC é focalizar a trajetória de duas diferentes tecnologias que passaram a convergir a partir da invenção do **transistor** em substituição às válvulas – que promoveu o início da revolução microeletrônica. Ou seja, é visitar o campo que se abriu da diluição de fronteiras entre a informática e as telecomunicações. Campo que surgiu devido às possibilidades geradas pelas TIC na forma de veicular conteúdo, pela inclusão de som, imagem, texto etc. em um mesmo suporte tecnológico.

Veja a definição de transistor no Dicionário de Comunicação de Rabaça e Barbosa (1987, p. 580): “Dispositivo constituído por semicondutores, que veio substituir as válvulas em receptores de rádio e de televisão, por sua versatilidade, durabilidade e confiabilidade, pequeno tamanho e baixo preço”.



Diante do exposto surge a questão: as TIC se encaixam na antiga definição de meios de comunicação de massa?

Dizard (1997) define “mídia de massa” como produtos de informação e entretenimento produzidos e padronizados de forma centralizada, para então serem distribuídos a grandes públicos através de um único veículo de comunicação. Em contrapartida, as TIC modificam essas condições: a) seus produtos, em geral, não se originam de uma fonte central; b) é comum as TIC fornecerem serviços especializados a vários pequenos segmentos de público; c) a distribuição dos produtos acontece por um canal eletrônico comum, muitas vezes, em formatos interativos bidirecionais, dando ao consumidor maior controle sobre os serviços que recebem. Em outras palavras, a comunicação de massa elimina a comunicação interpessoal e com as TIC há uma reintegração da comunicação interpessoal no interior dos grupos.

Ao mesmo tempo em que as TIC trazem as possibilidades de mediação da informação, também acrescentam complexidade ao processo, pois há dificuldades a serem vencidas para uma utilização otimizada da mídia no processo de construção do conhecimento.

Contemporaneamente, a Internet materializou-se como o prático caminho que leva à informação e à comunicação, pois ela integra telefonia, radiodifusão, sistemas televisivos, mídia impressa, bem como possibilita a manifestação daqueles que outrora apenas recebiam a comunicação emitida pela mídia. Agora, o cidadão comum também pode mediatizar o conhecimento. Entretanto, ao mesmo tempo em que as TIC trazem as possibilidades de mediação da informação, também acrescentam complexidade ao processo, pois há dificuldades a serem vencidas para uma utilização otimizada da mídia no processo de construção do conhecimento. Afinal, as características das TIC demandam concepções metodológicas, ligadas à educação e à EAD, diferentes das concepções tradicionais.

CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO COMUNICACIONAL DOCENTE NA CONTEMPORANEIDADE

As mudanças no processo comunicacional contemporâneo alcançaram a educação e trouxeram importantes desafios à prática dentro e fora da sala de aula. Porém, antes de analisarmos essas mudanças e desafios, é importante entendermos qual é a compreensão de processo comunicacional docente aqui defendida. Vamos lá?

Nossa concepção parte do entendimento proposto por Bordenave (1998) para a comunicação: um processo natural, uma arte, uma tecnologia, um sistema e uma ciência social. Para o autor, a comunicação pode tanto ser o instrumento legitimador das estruturas sociais como também pode ser a força contestadora e transformadora. O processo comunicacional ainda pode ser instrumento de autoexpressão e de relacionamento pacífico entre as pessoas, entretanto, pode ser um recurso de opressão psicológica e moral. Em suma, através do processo comunicacional as pessoas dialogam, lutam, sonham, choram, amam, educam e gerenciam as mais variadas situações que compõem suas vidas.

Agora, acrescenta-se à definição de processo comunicacional o ingrediente da interação (*feedback*), que, para Berlo (1999), é um “bom” efeito na comunicação humana, pois, ao se comunicar, a pessoa constantemente procura o *feedback*. É como se fosse um processo de conferência da informação em que o emissor busca certificar-se de que a mensagem foi codificada por ele e decodificada pelo interlocutor da forma desejada.

Por fim, além de comungarmos da significação dada por Bordenave (1998) e por Berlo (1999) ao processo comunicacional com *feedback*, adiciona-se o pensamento de Freire (1997), para quem a palavra comunicar-se assume

o entendimento de uma filosofia educacional voltada para a comunicação entre as pessoas envolvidas no processo educacional e inspirada nas experiências culturais. O pensamento freireano obteve difusão e repercussão mundial, pois abriga a proposta de que a Educação deve ser um processo revelador e habilitador, ou seja, uma permanente descoberta, um movimento para e pela liberdade, no qual o processo comunicacional é imprescindível e inseparável. Assim, na inter-relação comunicação e educação, coloca-se subjacente a perspectiva de uma prática comunicacional docente voltada ao gerenciamento do processo de ensino e aprendizagem de forma crítica e criativa, na transformação social.

Vamos fazer uma pequena parada em seus estudos para lembrar qual a sua concepção de educação e EAD?

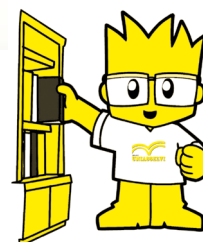
Você já leu textos sobre o assunto e certamente saberia conceituar o processo de ensino e aprendizagem.

Retome algumas leituras e pense um pouco mais sobre isso.

Uma boa referência sobre o assunto é a obra: BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância**. 2. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2001.

Ao se falar sobre o processo comunicacional docente, entende-se que sua atuação envolve não só a realização de ações que permitam prever, ordenar, dirigir, coordenar e controlar os processos e produtos educacionais envolvidos, mas também todos os problemas que dela derivem, utilizando-se para tanto da comunicação. Afinal, a educação sempre foi e continua a ser um processo complexo que utiliza meios de comunicação para fundamentar, complementar ou apoiar a ação do docente em sua interação com os estudantes. Na educação presencial, o quadro negro, o giz, o livro, entre outros, são instrumentos pedagógicos que fazem a ponte entre o conhecimento e o aluno. Na EAD, a interação com o docente passa a ser indireta, por isso torna-se necessária a mediatização por uma combinação de suportes técnicos de comunicação (HACK, 2006).

Alguns autores brasileiros utilizam a grafia “mediatização” (BELLONI, 2001), enquanto outros utilizam a grafia “mídiatização” (MORAN; MASSETO; BEHRENS, 2003). Em consonância com o uso de “mídia” ao invés de “media”, este caderno adotará a palavra “mídiatização” e outras variantes relacionadas à palavra “mídia”, exceto quando se tratar de citação literal de outros autores.



É incontestável a necessidade de redefinição do processo comunicacional docente na EAD, pois ele precisará aprender a comunicar o conhecimento a distância e gerenciar seu trabalho em conjunto com uma equipe multidisciplinar.



Devido à flexibilidade possibilitada na organização do tempo e espaço de estudo, sem por isso perder velocidade, como, por exemplo, ao utilizar o e-mail, as páginas da *web* ou as **Plataformas Virtuais de Ensino e Aprendizagem**, as TIC têm provocado modificações na interação necessária no processo construção do conhecimento. Por isso, é incontestável a necessidade de redefinição do processo comunicacional docente na EAD, pois ele precisará aprender a comunicar o conhecimento a distância e gerenciar seu trabalho em conjunto com uma equipe multidisciplinar. A atuação do docente tenderá a passar do processo comunicacional baseado no monólogo da sala de aula para o diálogo interativo do laboratório de informática, da sala de bate-papo virtual, fórum virtual, e-mail, telefone e outras mídias. Suas produções deixarão de ser solitárias para se constituírem um produto educativo que mediatiza o conhecimento, construído, muitas vezes, em equipe (HACK, 2006).

As Plataformas Virtuais de Ensino e Aprendizagem são ferramentas que auxiliam na comunicação entre as partes envolvidas no ensino e aprendizagem a distância. Um exemplo de Plataforma é o *Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment)*, desenvolvido pelo australiano Martin Dougiamas em 1999, considerado um *software* livre. As ferramentas de uma Plataforma podem ser divididas em:

- **assíncronas:** fórum, mensagens, calendário, tarefas, *wiki*, etc.
- **síncronas:** sala de bate-papo e uma ferramenta que permita a troca de mensagens quase instantaneamente.

A mediação, portanto, favorecerá a ampliação do processo comunicacional docente. Como tantos outros recursos educacionais há muito utilizados (livros, apostilas, *slides*) constituem-se em instrumentos de auxílio no processo de ensino e aprendizagem, as TIC servirão também para motivar, ilustrar, reforçar as aulas a distância – e também as presenciais – ou torná-las mais interativas. Assim, o suporte da EAD será o estudo sistemático, por intermédio de materiais mediatizados, facilitado pela comunicação bidirecional com docentes e especialistas, no qual o processo comunicacional docente é repensado continuamente para a otimização dos momentos de troca dialogal com o estudante (HACK, 2006). Afinal, ao se participar de processos de comunicação dialogais, aprende-se não somente os fatos, mas as suas relações com o todo.

Em suma, com a introdução de TIC no contexto educacional, o papel do docente não é substituído, mas repensado. O processo comunicacional deixa de ser voltado especificamente para a oratória quase exclusiva do “professor repassador de informações” e passa a ser guiado pelo diálogo interativo entre as partes, que pode, inclusive, ser mediatizado. O docente se torna o agente organizador, dinamizador e orientador da construção do conhecimento

O docente se torna o agente organizador, dinamizador e orientador da construção do conhecimento através do auxílio crítico e criativo na seleção das inúmeras informações às quais o aluno é submetido cotidianamente.

através do auxílio crítico e criativo na seleção das inúmeras informações às quais o aluno é submetido cotidianamente. É uma reorientação da docência, que acresce funções de gerenciamento do ensino e auxílio aos alunos para a busca, exploração e seleção das informações existentes nas mídias. Em outras palavras, na caminhada educacional, docente e discente passam a estabelecer um diálogo constante em que a cooperação mútua passa a ser essencial e o aluno aprende a aprender, a fazer ciência, a fazer arte, enfim, a construir o conhecimento, mesmo a distância.

COMUNICAÇÃO EDUCATIVA DO CONHECIMENTO NA EAD

Como você observou anteriormente, as TIC ampliaram significativamente o papel do docente. Na EAD uma das habilidades mais importantes de quem concebe e realiza a tarefa da docência passou a ser a comunicação educativa do conhecimento pela potencialização do processo comunicacional dialógico com o uso de mídias. A questão não é inteiramente nova, pois, de certa forma, o professor presencial já mediatiza o conhecimento ao preparar aulas e materiais, como, por exemplo, ao preparar os tópicos de sua exposição oral, organizá-los em *slides* com imagens estáticas ou em movimento e depois projetá-los em uma tela, durante a aula presencial. O novo está na quantidade de mídias disponíveis hoje, renovadas cotidianamente, que acarreta uma crescente exigência de qualidade técnica da parte dos docentes, bem como a capacidade de gerenciar tal processo.

Na contemporaneidade, as funções docentes se ampliam e se integram a um processo de planejamento e execução. A seleção, organização e transmissão do conhecimento nas aulas do ensino presencial irão corresponder, em EAD, à preparação e autoria de cursos e textos que constituirão a base dos materiais didáticos mediatizados em diferentes suportes (módulos impressos, programas em áudio, vídeo, *web*, entre outros). A orientação do processo de aprendizagem se exercerá não mais em contatos pessoais e coletivos em sala de aula ou atendimento individual, mas em atividades através de diversos meios, como o telefone, o fax, o *e-mail*, as Plataformas Virtuais de Ensino e Aprendizagem, entre outras. Mais uma vez percebe-se um destaque especial à **mediatização do conhecimento**, competência que passa a ser imprescindível na **comunicação educativa do conhecimento na EAD**.

Na contemporaneidade, as funções docentes se ampliam e se integram a um processo de planejamento e execução.



A questão da mediação do conhecimento para a sua comunicação educativa a distância será abordada em profundidade no segundo capítulo. Mas gostaríamos de adiantar a definição para que você compreenda o uso do termo no texto: o docente media o conhecimento ao codificar as mensagens educativas e traduzi-las sob diversas formas, conforme a mídia escolhida. Ou seja, o docente media o conhecimento quando, em colaboração com uma equipe multidisciplinar, pensa a linguagem e elabora uma mídia com o conteúdo que o aluno irá estudar sozinho.

Além disso, o docente na EAD faz a comunicação educativa a distância do conhecimento mediado, utilizando ferramentas síncronas e assíncronas, tarefa que também é chamada de mediação do conhecimento. Em outras palavras, o docente não apenas difunde informações ou conhecimentos técnicos por veículos de comunicação, mas auxilia o aluno na construção do conhecimento pela comunicação dialógica com o uso de múltiplas mídias.

Como visto, os docentes precisarão aprender a produzir seus próprios materiais pedagógicos com as TIC. Entretanto, a comunicação educativa para a construção do conhecimento de forma dialógica na EAD não é uma tarefa fácil, porque um número significativo de docentes ainda não dispõe das competências necessárias. O processo comunicacional no ensino presencial está tão alicerçado na aula expositiva que muitos docentes podem avaliar com certa descrença a utilização de TIC. Por isso, a formação permanente se torna necessária àquele que pretende assumir uma postura comunicacional mais dialógica, afinal, gerir processos comunicativos para o ensino e aprendizagem na EAD exigirá do docente habilidades como:

- a) avaliar quais tecnologias são indispensáveis;
- b) selecionar as TIC levando em conta o contexto onde serão utilizadas;
- c) dominar e possibilitar que o aluno também domine as ferramentas tecnológicas envolvidas;
- d) elaborar estratégias que potencializem a aprendizagem do aluno com os recursos tecnológicos.

Em suma, é necessário valorizar cada vez mais o lado humano para não cair no risco de conotar as TIC como substitutas do docente. Mesmo com o contato presencial mais esporádico ou até mesmo inexistente, o processo de obtenção do conhecimento não deixa de ser uma via de mão dupla em que o aluno aprende com o docente e vice-versa.

Quantos conceitos foram apresentados e definidos nessa seção, não é mesmo?

Vamos fazer uma pausa?

Inúmeras informações foram debatidas e precisamos gerenciá-las antes de continuar!

Você já parou para pensar que redimensionar o seu processo comunicacional docente para adequá-lo à EAD exigirá um bom tempo de dedicação de sua parte? Afinal, é uma forma de pensar a educação com a qual muitos não estão habituados.

Você está disposto a investir tempo e esforço nesse desafio?

Então, antes de continuar a leitura do próximo tópico, reflita sobre o assunto.

Na sequência, descanse um pouco ou faça um exercício físico! Depois, volte ao estudo, na segunda seção do capítulo.



A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EDUCATIVA SEM FRONTEIRAS

Na segunda seção do capítulo 1, queremos continuar a refletir com você sobre a necessidade de repensar o papel do docente na gestão comunicacional da EAD, num contexto onde o conhecimento é construído coletivamente. No redimensionar do papel docente no processo de ensino e aprendizagem, ancorado na construção autônoma do conhecimento, com o uso de mídias, sob os princípios da criticidade, criatividade e contextualização, o docente é constantemente desafiado a reinventar. E as mudanças no processo comunicacional docente devido à introdução das TIC ocorrem tanto na EAD quanto no ensino presencial, pois através de alguns instrumentos de comunicação e interação, como, por exemplo, o e-mail, o estudante pode, agora, receber com antecedência o roteiro da aula, apostilas, vídeos digitalizados, sons, entre outros recursos que subsidiarão seu estudo. Caso haja algum imprevisto, terá material para estudar e as dúvidas que surgirem serão esclarecidas no contato com a comunidade virtual de interlocutores, formada pelos colegas e tutores, que se reunirão virtualmente utilizando ferramentas da Plataforma Virtual de Aprendizagem, um fórum ou sala de bate-papo, bem como interagirão por e-mail.

O exemplo acima demonstra que as características essenciais das TIC – simulação, virtualidade, acessibilidade à superabundância e extrema diversidade de informações – demandam concepções metodológicas e gerenciais diferentes das tradicionalmente utilizadas no processo educativo. O papel do docente é redimensionado e pelo repensar de suas posturas ele compreende a importância de gerenciar a comunicação educativa do conhecimento a distância. Aqui, adaptamos o pensamento de Kenski (2003) para destacar que no contexto da EAD o docente-gestor passará a:

- validar, mais do que anunciar, a informação;
- orientar e promover a discussão sobre as informações;
- proporcionar momentos de triagem das informações para a reflexão crítica, o debate e a identificação da qualidade do que é oferecido pelas múltiplas mídias;
- auxiliar na compreensão, utilização, aplicação e avaliação crítica das inovações;
- possibilitar a análise de situações complexas e inesperadas;
- permitir a utilização de outros tipos de “racionalidade”: a imaginação criadora, a sensibilidade tátil, visual e auditiva, entre outras.



Gostaríamos de fazer uma pausa nesse momento para destacar que a abordagem que defendemos não é deslumbrada ou conformista. Mesmo que nossa análise possa parecer entusiástica em alguns momentos, sabemos que a necessidade de mudanças no processo comunicacional docente devido à introdução de TIC no cotidiano deve acontecer de forma crítica, criativa e contextualizada. No capítulo 4, mais a frente, abordaremos tais conceitos com maior aprofundamento.

Ao gerenciar e mediar o conhecimento, sem muitas vezes poder visualizar, ouvir as palavras nem perceber as reações imediatas do interlocutor, o docente potencializará o processo comunicacional para que se estabeleça uma relação dialógica que incentive o estudante na construção do conhecimento. Estas formas diferenciadas de lidar com a construção do conhecimento e seus desdobramentos exigirão metodologias e ações diferenciadas, pois no ambiente multimidiático digital a aquisição de conhecimentos deixa de se fazer exclusivamente por meio de leituras de textos para transformar-se em experimentos com múltiplas percepções e sensibilidades.

Na gestão comunicacional da EAD, o docente assumirá o papel de orientador do processo de ensino e aprendizagem e da construção do conhecimento. Ele precisará conhecer profundamente a língua materna para uma maior aproximação com os alunos pela linguagem coloquial e instrumentar-se de uma língua estrangeira, para interagir com alunos, docentes e pesquisadores internacionais, com vistas à formação de uma rede de interlocutores. O gestor da EAD deverá dominar as TIC envolvidas no processo para explorar ao máximo a comunicação educativa com os alunos pela produção de materiais audiovisuais, bem como pelo aumento e melhoria da interação e comunicação pelo uso de *e-mail*, fórum, sala de bate-papo ou alguma ferramenta disponível em uma Plataforma Virtual de Aprendizagem, entre outras possibilidades, cada dia mais múltiplas. Enfim, o docente desenvolverá habilidades gerenciais que o auxiliarão na administração do tempo, na organização de suas atividades para que as respostas aos estudantes sejam rápidas e mantenham sempre um processo comunicacional dialógico. Para tanto, será indispensável priorizar a comunicação fluida, constante e bidirecional, motivando até mesmo aquele que é relapso no diálogo que conduz à aprendizagem.

Ao gerenciar o processo de ensino e aprendizagem a distância, caberá ao docente desenvolver o espírito de equipe e ampliar suas habilidades de comunicação interpessoal, pois, além dos alunos, também estará em constante articulação com a equipe que auxiliará na preparação dos materiais didáticos. É essencial a busca pela capacitação continuada para acompanhar as reflexões e habilitar-se, constantemente, frente à evolução e ao aperfeiçoamento de técnicas, metodologias e meios utilizados para comunicar o conhecimento a públicos distantes no tempo e espaço. A mediação do conhecimento é desafiadora e transpõe a sala de aula para chegar a outros ambientes onde o aluno pode estar, então, é necessário dinamicidade para aceitar mudanças e inclusive rever alguns postulados. Enfim, é preciso gostar do que faz e acreditar na EAD, entendendo como primordial a criação de um ambiente motivador e acolhedor, com possibilidades múltiplas de comunicação.

Portanto, fica patente a importância do processo comunicacional dialógico na gestão da comunicação educativa sem fronteiras. O docente precisará estabelecer uma interlocução constante com o aprendiz através de mídias que permitam a comunicação entre as partes. Se faltar o diálogo no processo de ensino e aprendizagem, restringindo-se à comunicação escrita do saber – com o estudo baseado apenas em provas escritas, tarefas e trabalhos finais – se reduzirá sensivelmente a estrutura do estudo acadêmico. (PETERS, 2001). Por isso, a ideia de processo comunicacional docente, aqui defendida, constrói-se a partir da noção de *feedback*. (BERLO, 1999; BORDENAVE, 1998).

Ao repensar a comunicação educativa na EAD, percebe-se que o conhecimento é um construto que resulta da ação de todos e precisa ser

Na gestão comunicacional da EAD o docente assumirá o papel de orientador do processo de ensino e aprendizagem e da construção do conhecimento.

É preciso gostar do que faz e acreditar na EAD, entendendo como primordial a criação de um ambiente motivador e acolhedor, com possibilidades múltiplas de comunicação.

gerido. O processo comunicacional docente passa a ser caracterizado não pelo discurso expositivo, da distribuição, mas pela perspectiva de construção participativa do conhecimento, no qual o estudante contribui como um coautor ativo. Assim, rompe-se com a prevalência da transmissão monológica de conteúdos e o docente se converte em problematizador, um agente que ao gerenciar o processo educativo provoca interrogações, promove a formação de equipes de estudo e auxilia o aluno a organizar sua vida acadêmica rumo à autonomia.

Como se observou até aqui, a gestão da comunicação na EAD é indissociável da necessidade de repensar o processo comunicacional educativo, dando-lhe ênfase dialógica. Por isso, para potencializar o gerenciamento da comunicação na EAD o docente precisará:

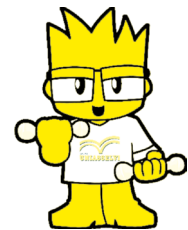
- incrementar a utilização de ferramentas de comunicação, instantâneas ou não, para contato com os alunos em um processo mais objetivo, pontual e planejado, dando *feedback* rápido para que o aluno perceba o envolvimento de seu interlocutor – mesmo que a resposta seja a provocação com uma nova pergunta ou então com um aviso informando que irá buscar mais subsídios para discutir a questão;
- melhorar a interação com o estudante pelo uso da mídia, com o aumento das possibilidades de discussão a distância de algumas temáticas em busca de uma comunicação dialógica constante com o aluno, aproximando-o do docente;
- entender a prática docente como articuladora, orientadora e auxiliadora na construção do conhecimento através do processo de comunicação de mão dupla, em contraposição à antiga visão do docente detentor do conhecimento, que repassava os conteúdos exclusivamente de forma expositiva;
- conhecer e dominar as especificidades das linguagens escrita, virtual e audiovisual que utilizará na sua experiência em EAD;
- organizar, gerenciar e/ou participar de equipes multidisciplinares para elaboração de materiais didáticos autoinstrucionais, que auxiliarão na comunicação educativa do conhecimento sem fronteiras;
- abrir novos horizontes, ao buscar a familiaridade e depois a criatividade na utilização das TIC, sem modismos e rotinas descontextualizadas;
- mudar a postura paternalista, tão comum no ensino presencial, substituindo-a pelo incentivo ao estudo autônomo, com base na pesquisa acompanhada pela mediação multimidiática.

Sedimenta-se, então, a necessidade de repensar as nuances do processo comunicacional a partir da mediação do conhecimento. Diante dos desafios propostos pelas TIC, o docente precisará de habilidade para criar espaços onde o aluno consiga vencer o medo de se comunicar e apresentar suas ideias, expondo-as à interpretação e ao questionamento dos demais participantes do processo. Em suma, o docente-gestor na EAD até propõe estratégias de ação, mas o conhecimento é construído coletivamente, com a participação de todos. Algo que exigirá desse docente-gestor a reflexão sobre seu processo comunicacional, que deixará de ser estritamente expositivo, por vezes autoritário, para assumir as cores do diálogo construtivo, que objetiva a emancipação do aprendiz.

O docente-gestor na EAD até propõe estratégias de ação, mas o conhecimento é construído coletivamente, com a participação de todos.

Atividade de Estudo

No capítulo 1 refletimos sobre as características do processo comunicacional docente e sua importância na EAD. Também foi analisado o papel docente na gestão da comunicação educativa a distância, ancorado na construção autônoma do conhecimento com o uso de mídias, sob a ênfase dialógica.



Agora, na sequência, você encontrará algumas questões que o ajudarão a revisar o conteúdo estudado aqui.

a) Como é possível utilizar a mídia de forma otimizada no processo de construção do conhecimento?

b) Por que é importante conhecer o contexto onde se introduzirá as TIC no processo educacional presencial ou a distância?

c) Você dispõe das competências necessárias para promover a comunicação educativa do conhecimento a distância? Cite ao menos um exemplo de sua prática. Se possível, socialize sua experiência com os colegas por e-mail ou em algum fórum de debates.

d) Que características o docente precisará desenvolver para promover e gerenciar a comunicação educativa na EAD?

e) Por que o processo comunicacional dialógico é tão importante na construção do conhecimento a distância?

f) Você precisará redimensionar aspectos comunicacionais de sua prática docente para adequá-los à EAD? Faça uma reflexão pessoal e se quiser, compartilhe sua resposta com outros participantes do curso.



ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Parabéns, você concluiu o estudo do primeiro capítulo da disciplina **GESTÃO DA EAD**. Até o momento abordamos questões relativas ao estudo do processo comunicacional docente com o uso de mídias para a construção do conhecimento a distância. Foi possível perceber a importância de refletir sobre a própria comunicação educativa na EAD, já que o docente precisará mediatizar conteúdos, comunicar o conhecimento a distância dialogicamente e gerenciar seu trabalho em conjunto com uma equipe multidisciplinar, num contexto onde tudo é construído coletivamente.

Sabemos que as análises propostas no capítulo são introdutórias e até podem parecer incompletas, mas acreditamos que a construção do conhecimento se faz pela incerteza, pelo questionamento, pela multiplicidade de concepções teóricas e técnicas. Então, esperamos que a leitura das seções tenha provocado, no sentido lato da palavra, reflexões enriquecedoras que auxiliem você a construir suas respostas às lacunas pessoais. Lembre-se: toda mudança depende das necessidades e características contextuais.

Em suma, as análises feitas aqui se aglutinam em dois grandes polos que apontam para a necessidade de importantes mudanças ao docente que pretende gerenciar o processo comunicacional na EAD:

- o primeiro polo se refere às mudanças instrumentais, relacionadas com a emergência de introduzir a TIC na prática cotidiana, nos mais diversos ambientes. Ou seja, o docente precisa aprender a utilizar a mídia e todos os outros recursos imagináveis, e até os ainda inimagináveis, que podem servir de ferramentas didáticas na EAD;
- o outro polo trata das mudanças reflexivas, do pensamento, da epistemologia, que acontecem pela discussão sobre as metodologias de ensino e aprendizagem, o aprofundamento de temáticas como o estudo autônomo, a andragogia, entre outras. Ou seja, o docente precisa refletir sobre os conhecimentos humanísticos e didáticos necessários para que a gestão da EAD seja crítica, criativa e contextualizada.

Agora que você compreendeu os fundamentos comunicacionais necessários à gestão da prática docente na EAD, descanse um pouco. Depois, volte ao estudo no capítulo 2, no qual conversaremos sobre o gerenciamento de processos educativos mediatizados.

Até mais!

REFERÊNCIAS

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância**. 2. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2001.

BERLO, David Kenneth. **O Processo da comunicação**: introdução à Teoria e à Prática. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

BORDENAVE, Juan Diaz. **Além dos meios e mensagens**: introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

DIZARD, Wilson Jr. **A nova mídia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

HACK, Josias Ricardo. Processo comunicacional docente para a midiatização do conhecimento na EAD: reflexões sobre um estudo de caso no ensino superior. In: HETKOWSKI, Tânia Maria; LIMA JUNIOR, Arnauld Soares de (Org.). **Educação e contemporaneidade**. Rio de Janeiro: Quartet, 2006. p. 237-256.

KENSKI, Vani Moreira. **Tecnologias e ensino presencial e a distância**. Campinas: Papirus, 2003.

MORAN, José Manuel; MASETTO, Marcos T.; BEHRENS, Marilda Aparecida. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 6. ed. Campinas, SP: Papirus, 2003.

PETERS, Otto. **Didática do ensino a distância**. São Leopoldo: UNISINOS, 2001.

RABAÇA, Carlos Alberto, BARBOSA, Gustavo. **Dicionário de comunicação**. São Paulo: Ática, 1987.



CAPÍTULO 2

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS EDUCATIVOS MIDIATIZADOS

A partir da concepção do saber fazer, neste capítulo você terá os seguintes objetivos de aprendizagem:

- ✓ Perceber as mudanças na gestão do processo educativo devido ao contexto tecnológico contemporâneo.
- ✓ Desenvolver características que auxiliem na mediação do conhecimento.



CONTEXTUALIZAÇÃO

O segundo capítulo dá sequência à apresentação de conceitos importantes para quem pretende atuar na tutoria e gestão da EAD. Faça uma leitura cuidadosa e aproveite para tomar notas das possíveis dúvidas e principais reflexões. Os apontamentos no decorrer da leitura podem servir posteriormente para a elaboração de um resumo da temática.

A primeira seção do capítulo abordará a midiáticação dos processos educativos e a conceituação do termo, destacando a compreensão de alguns autores que vislumbram esse processo como o planejamento, construção e aplicação de múltiplas formas de apresentação de conteúdos que potencializem a comunicação dialógica e possibilitem ao usuário realizar sua aprendizagem de modo autônomo e independente. Na mesma seção, você fará a leitura de breves relatos de experiências históricas brasileiras, com a introdução do rádio, televisão e computador no processo de ensino e aprendizagem. A segunda seção do capítulo tratará sobre gerenciamento da construção do conhecimento na EAD. Nesse momento, tentaremos sensibilizá-lo sobre a importância de manter o senso crítico e a percepção criativa alerta para poder compreender as mudanças no processo comunicacional advindas com a midiáticação do conhecimento, bem como sobre a necessidade de afinar constantemente as ferramentas gerenciais que auxiliarão na administração dos processos educativos que levarão à construção e gestão do conhecimento na EAD.

Bom estudo para você!

MIDIATIZAÇÃO DOS PROCESSOS EDUCATIVOS

A revolução digital modifica a vida em geral, basta verificar que até mesmo as populações mais carentes precisam aprender a lidar com máquinas de autoatendimento bancário para, com seu cartão magnético, retirar os benefícios que recebem mensalmente. São as redes de computadores e as mídias alcançando cada vez mais todas as atividades produtivas. Na educação não é diferente. Cabe ao docente que pretende introduzir as TIC em sala de aula ou atuar com EAD aprender a midiaticar o conhecimento. Mas, o que isso significa?

Você lembra o que são TIC?

Se não, retorne à primeira seção do capítulo 1, onde você encontrará a definição do termo, bem como a explicação de outros conceitos que serão empregados durante todo o caderno de estudos.



A compreensão do conceito de midiatização do conhecimento vai além do entendimento simplista de transmissão de dados ou informações através de suportes tecnológicos. Pensar em midiatização do conhecimento implica ter noção do movimento fluido de um meio para outro, dizendo a mesma coisa de maneiras diversas, invocando um ou outro dos sentidos humanos. É como se a máquina dialogasse com o usuário e possibilitasse múltiplas formas de explicitação de um mesmo conteúdo, até o seu entendimento. A passagem de um meio para outro, chamada aqui de midiatização, pode incluir filmes, histórias em quadrinhos, textos mais complexos, exercícios interativos, utilização da Internet, entre outras possibilidades.

Para Santaella (2001), desde a revolução eletromecânica que possibilitou a produção e reprodução de linguagens – com destaque para a impressão, a fotografia e o cinema – a complexidade da midiatização do conhecimento começou a crescer exponencialmente. O crescimento fica visível ao se comparar as tecnologias eletromecânicas com as tecnologias da revolução eletrônica – como o rádio e a televisão – capazes de uma potência de difusão muito maior. No contexto atual, quando se vivencia a passagem da revolução eletrônica para a revolução digital com suas TIC – que aliam as tecnologias da informática com as telecomunicações – a exponenciação da complexidade da midiatização do conhecimento começa a atingir proporções multimidiáticas e planetárias.

Parece, então, que o desenvolvimento das mídias criou o que Thompson (1998) descreveu como uma “historicidade mediada”, em que o sentido do passado se torna dependente das formas simbólicas mediadas existentes e em crescente expansão. Em outras palavras, mesmo que a tradição oral e a interação face a face continuem a desempenhar um papel importante na elaboração da compreensão de passado, geralmente as pessoas chegam ao sentido dos principais acontecimentos através de livros, revistas, jornais, filmes, programas televisivos e, mais recentemente, pela Internet, entre outras possibilidades.

A compreensão pessoal do mundo parece ser construída, cada vez mais, por conteúdos midiatizados que dilatam os horizontes espaciais, pois não é mais preciso estar presente fisicamente nos lugares onde os fenômenos observados ocorrem.

A compreensão pessoal do mundo parece ser construída, cada vez mais, por conteúdos midiatizados que dilatam os horizontes espaciais, pois não é mais preciso estar presente fisicamente nos lugares onde os fenômenos observados ocorrem. Tantos eventos empolgantes ou arrasadores podem ser assistidos ao vivo no conforto da casa dos telespectadores. Assim como se pode graduar em cursos originários de outros países. Enfim, o desenvolvimento das mídias modificou o sentido de pertencimento dos indivíduos, que passam a ser cosmopolitas – ou cidadãos do mundo. Os lugares anteriormente remotos estão agora ligados a redes globais e com o desenvolvimento das TIC a velocidade da comunicação se torna virtualmente instantânea. O mundo parece um lugar cada vez menor. É assim que a midiatização, ao combinar os processos de comunicação multimidiática e de educação, permite o alcance

de um grande número de pessoas e grupos ao conhecimento. A utilização de recursos didáticos e tecnológicos variados – que vão desde o ensino por correspondência, programas de rádio e TV, até a divulgação de cursos interativos pela Internet – permite a construção do conhecimento a distância.

Para Lévy (1993; 2001), a rede de computadores subverte a clássica noção da comunicação de massa em que há um emissor da mensagem e um receptor apenas e amplia as possibilidades de comunicação midiaticizada do conhecimento. Com a Internet, o processo de conhecimento entra em um sistema de trocas em que as pessoas aprendem entre si e produzem uma concorrência dos diferentes pontos de vista. Entretanto, a utilização da midiaticização na educação não substitui os mestres, pois se existe algum conteúdo educativo na rede é porque um docente produziu e colocou lá. Por isso, as próprias instituições de ensino devem encorajar a produção de conteúdo. Assim, o docente midiaticizará o conhecimento ao codificar as mensagens educativas e traduzir sob diversas formas – conforme a mídia escolhida – mas também estará disponível para uma relação dialógica e interativa com o aprendiz pela utilização das TIC.

O docente midiaticizará o conhecimento ao codificar as mensagens educativas e traduzir sob diversas formas – conforme a mídia escolhida – mas também estará disponível para uma relação dialógica e interativa com o aprendiz pela utilização das TIC.

Em suma, midiaticização do conhecimento pode ser entendida como o planejamento, construção e aplicação de múltiplas formas de apresentação de conteúdos, através de processos que potencializem a comunicação dialógica e possibilitem ao usuário realizar sua aprendizagem de modo autônomo e independente. Fica claro então, o papel que a Educação e a Comunicação, como áreas do conhecimento, passam a desempenhar na midiaticização do conhecimento e no repensar do processo comunicacional docente na EAD devido à introdução de TIC no processo de ensino e aprendizagem.

Agora que você conhece a definição do conceito “midiaticização do conhecimento”, faça uma pesquisa na Internet sobre o assunto. Ao final dessa seção, você utilizará o resultado da pesquisa na atividade de estudo.

Lembre-se de partilhar o resultado da pesquisa com os colegas, isso é um excelente exercício de socialização.



GESTÃO DE PROJETOS DE MÍDIATIZAÇÃO EDUCATIVA NO BRASIL: EXEMPLOS HISTÓRICOS

Revisando historicamente a introdução da mídia nos processos educativos em nosso país, é notório que o método que se utiliza da correspondência assíncrona precedeu a forma síncrona, conseguida por meio do surgimento e utilização de mídias como a televisão, o rádio e o computador.

No que se refere ao ensino aberto, só foi possível a concretização depois do aparecimento de mídias extremamente rápidas e interativas. Atualmente, a discussão sobre a utilização de TIC na EAD ainda traz consigo vários medos, angústias e pré-conceitos que acompanham os pesquisadores na busca de referenciais que possam ser aplicados neste momento de avaliação e revalorização da EAD, em função das TIC, particularmente a Internet.

Ao se introduzir a mídia em uma escola, muitos professores se opõem com medo de perder seu espaço e interlocução no ensino e aprendizado. É, portanto, necessário analisar criticamente esta questão e evitar os “mal-entendidos”. Não se trata, obviamente, de substituição da figura do professor, mas da modificação de seu papel no processo de aquisição do conhecimento a partir da utilização criativa da tecnologia.

Motivados pela discussão sobre a introdução das mídias contemporâneas no processo de ensino e aprendizagem a distância, apresentamos a seguir um brevíssimo painel histórico de alguns exemplos do uso da mídia radiofônica, televisiva e computadorizada no Brasil.

MÍDIA RADIOFÔNICA

O rádio é uma mídia que oferece a vantagem de cobrir vasta região geográfica, ser de fácil transporte e não depender da existência de instalações de energia elétrica. Geralmente, os automóveis possuem aparelhos de rádio que nos fazem companhia quando ficamos algumas horas em congestionamentos. A dona de casa, a criança, o adolescente, a faxineira, o pedreiro, dentre outros, têm ao seu lado o “radinho” que os acompanha em suas atividades, cada vez em dispositivos menores, inclusive em celulares.

Por sua versatilidade e alcance, caracterizada nos inúmeros momentos e situações em que o rádio está presente em nossa vida, tal aparelho passou a ser largamente empregado no processo de educação não-presencial. O Brasil deu seus primeiros passos em direção à radiodifusão com finalidades educativas em 1923, quando Edgard Roquete Pinto e um grupo de amigos fundaram a Rádio Sociedade do Rio de Janeiro. A primeira transmissão aconteceu em 1º de março daquele ano. A emissora era operada pelo Departamento de Correios e Telégrafos, que transmitia programas de literatura, radiotelegrafia e telefonia, de línguas, de literatura infantil e outras temáticas de interesse comunitário. Foi a Rádio Sociedade que obteve o primeiro prefixo radiofônico (PRA-2) do Brasil. No ano de 1936, a emissora foi doada ao Ministério da Educação pelo seu fundador. Nas décadas de 50 e 60, a prática brasileira com o rádio educativo também apresentava alguns problemas. Os projetos

educativos transmitidos no rádio, naquele período, não tinham continuidade e foram interrompidos por motivos como: a falta de infraestrutura financeira ou administrativa e a ausência de avaliações sistemáticas das propostas (NISKIER, 1993).

Apesar da precariedade inicial, o rádio é um meio de comunicação cuja importância na EAD se tornou destacada devido à sua abrangência e praticidade. Piovesan (1986) expõe que no Brasil existe um grave problema educacional, o analfabetismo, que poderia ser, pelo menos parcialmente, resolvido através do rádio. Ao historiar a radiodifusão no Brasil, o autor observa que a opção da erradicação do analfabetismo via rádio foi tomada várias vezes no decorrer da história brasileira recente, como se verifica pelas experiências de caráter regional como: as do MEB – Movimento de Educação de Base – em 1961; FEPLAN – Fundação Educacional Padre Landell – em 1967; Fundação Padre Anchieta – em 1967; e IRDEB – Instituto de Radiodifusão Educativa da Bahia, em 1969.

Ainda é importante destacar o Projeto Minerva, executado na década de 70, por iniciativa da Rádio MEC. O intuito do projeto era proporcionar a interiorização da educação básica, buscando suprir as deficiências que existiam na educação formal em regiões onde o número de escolas e professores era escasso. “Utilizou-se, na época, o veículo de comunicação de massa de maior penetração que o país dispunha, e praticou-se a EAD com modernidade.” (PINTO, 1997, p.64).

Como se observa, o uso do rádio como ferramenta didática não é uma prática recente em nosso país. Experiências, exitosas ou não, já foram empreendidas e a análise desses exemplos é fundamental como ponto de partida à reflexão sobre implantação e gestão de diferentes recursos comunicacionais na EAD, em função das especificidades regionais, considerando-se, principalmente, a vasta extensão territorial brasileira e o grau de precariedade da estrutura educacional em muitos municípios. É certo que, hoje em dia, o rádio não deve ser a mídia exclusiva de um curso, mas quando possível, poderá compor, junto a outros meios, um conjunto de alternativas que permitirão ao aluno múltiplas formas de acesso ao conhecimento midiático.

É certo que, hoje em dia, o rádio não deve ser a mídia exclusiva de um curso, mas quando possível, poderá compor, junto a outros meios, um conjunto de alternativas que permitirão ao aluno múltiplas formas de acesso ao conhecimento midiático.

MÍDIA TELEVISIVA

A televisão está efetivamente inserida em nossos lares e pode ser empregada com sucesso na EAD, desde que utilizada de forma adequada. Neste universo, destaca-se a utilização de programas educativos em canais comerciais abertos, por cabo e satélite, ou outros sistemas que poderão ser complementares e de extrema utilidade. Entretanto, a utilização da televisão

no processo educativo, privado ou público, precisa estar envolvida em um ambiente crítico e criativo para que resulte em experiências construtivas. Anos atrás, o professor Frederic Litto (1986), que, na época, trabalhava na Escola do Futuro da USP – Universidade de São Paulo – destacou que a televisão educativa deveria envolver o desenvolvimento da mente e do poder imaginativo do espectador. Para o autor, existe uma diferença entre a televisão educativa e a não-educativa: a primeira tem o direito de transmitir apenas os conteúdos que representam um passo à frente para o espectador, enquanto a segunda reforça aquilo que é banal, de conhecimento público e, conseqüentemente, não obriga a mente a trabalhar.

Um exemplo da utilização de um canal exclusivo para a EAD no Brasil é a TV Escola. O projeto foi implantado no segundo semestre de 1995, com a distribuição de verbas para a obtenção de kits tecnológicos (um televisor, uma antena parabólica, um videocassete e fitas) para cada escola pública, com mais de 100 alunos. A proposta inicial previa que as programações iriam partir de um canal de televisão em circuito fechado, voltado para a escola brasileira. Cada instituição de ensino público, dotada de antena parabólica, gravaria os programas repassados pela TV Escola e utilizaria este material como uma biblioteca de imagens. Contudo, o então secretário de Educação a Distância do MEC, Pedro Paulo Poppovic, reconheceu em matéria publicada pela Folha de S. Paulo, no dia 23 de fevereiro de 1997, que o projeto TV Escola cometeu erros. O principal deles foi a distribuição de verbas para a compra dos kits tecnológicos antes mesmo de preparar os professores e sem ter informações precisas sobre as condições das escolas para adequar o projeto às realidades específicas. (HACK, 1999).

Outra experiência com a utilização da televisão como recurso educacional a distância, que já possui certa tradição no Brasil, é a dos Telecursos, parceria entre a Fundação Roberto Marinho e a Fundação Padre Anchieta, que é a TV Cultura de São Paulo. O público-alvo são os milhões de brasileiros entre 15 e 35 anos que por algum motivo foram excluídos do sistema regular de ensino fundamental e médio. A proposta sistematiza o ensino, produzindo e distribuindo fascículos semanais com o intuito de preparar o aluno especialmente para os exames supletivos oficiais. A primeira versão do Telecurso foi lançada no estado de São Paulo em janeiro de 1978, mas a experiência assumiu caráter nacional, com o envolvimento de emissoras de televisão educativas e comerciais. (NISKIER, 1993).

A introdução da mídia no processo educacional é imperativa, porém é imprescindível discutir e avaliar a melhor maneira de realizar esta tarefa desafiadora.

As menções feitas aqui apontam que a introdução da mídia no processo educacional é imperativa, porém é imprescindível discutir e avaliar a melhor maneira de realizar esta tarefa desafiadora. Até poderíamos dedicar mais espaço para citar exemplos como o sistema nacional de emissoras educativas, a TV Educativa do governo, que opera em rede nacional há muitos anos, ou

então, a criação do Canal Futura, em 1997, uma televisão educativa financiada pela iniciativa privada. No entanto, nosso objetivo é encerrar a explanação sobre a mídia televisiva levantando duas importantes necessidades à gestão do uso de tecnologias audiovisuais na EAD:

- a realização de pesquisas sobre o público-alvo que se beneficiará das teleaulas para que a implantação ocorra conforme a peculiaridade de cada local;
- a preparação adequada dos professores e profissionais que irão utilizar os recursos como ferramenta didática.

O número de brasileiros que possui grande familiaridade com a televisão é grande. Muitos lares dedicam espaços físicos especiais a essa mídia ao ponto de terem inúmeros aparelhos distribuídos por variados cômodos. Vez ou outra são divulgados resultados de estudos que apresentam a grande quantidade de tempo que muitas pessoas dedicam às programações televisivas. Alguns telespectadores gostam tanto de assistir TV que chegam a interromper conversas com amigos e familiares para dar atenção ao seu programa predileto.



Que tal você pesquisar dados de órgãos como o IBGE para verificar como o número só vem crescendo?

Acesse o *site* do IBGE: www.ibge.gov.br

E como é na sua casa? Que espaço e tempo a televisão ocupa?

Outra pergunta: do tempo dedicado à televisão, quanto é dedicado a programações com cunho educativo?

Refleta um pouco sobre isso!

MÍDIA COMPUTADORIZADA

O computador, por sua flexibilidade e amplitude de recursos, apresenta-se atualmente como uma ferramenta indispensável ao docente que pretende dinamizar suas aulas. A utilização de múltiplas mídias associadas passa a ser um grande aliado do estudante da EAD. Mensagens e aulas completas podem ser repassadas aos alunos que residem longe das instituições de ensino através de CD, DVD ou pela Plataforma Virtual de Ensino e Aprendizagem. O estudante não precisa se deslocar frequentemente até a escola. Basta adquirir o material, ter a tecnologia em sua casa para operar as atividades e, naturalmente, investir no aprendizado.

No que se refere à tentativa de adaptar a informática na educação de crianças, a primeira iniciativa brasileira partiu da UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas. Na década de 70, Seymour Papert, criador da linguagem Logo, esteve na Universidade ministrando cursos e palestras. Em seguida, no ano de 1975, o professor Armando Valente, da Faculdade de Educação da UNICAMP foi ao MIT – Massachusetts Institute of Technology – nos Estados Unidos, com o intuito de pesquisar o uso de computadores com a linguagem Logo na educação infantil, experiência que trouxe posteriormente ao Brasil.

Observando os acontecimentos externos e motivado pelo movimento que ocorria em alguns países, principalmente nos Estados Unidos, o governo brasileiro criou no ano de 1979 a Secretaria Especial de Informática. O órgão tinha como um de seus objetivos debater e viabilizar a informatização das escolas brasileiras com o apoio do MEC, CNPq e FINEP, outro intuito era desenvolver a pesquisa em *hardware* e *software* através da Política Nacional de Informática. Como resultado dos encontros promovidos pela Secretaria, o governo brasileiro desenvolveu uma política de informatização na educação.

No ano de 1984, surgiu o primeiro projeto oficial no Brasil que visava à informatização da Educação, denominado EDUCOM. Era uma iniciativa do MEC e outros órgãos federais, que tinha o intuito de fomentar a pesquisa e a formação de recursos humanos para a futura implantação de computadores nas escolas da rede pública de ensino. Em 1986, o MEC, através do EDUCOM, criou um programa para capacitar professores, bem como, dar suporte técnico para as secretarias estaduais da educação, escolas técnicas e universidades: o FORMAR I, sediado na UNICAMP. A repercussão desse primeiro curso oficial foi boa e resultou na criação de centros de informática em diversos estados brasileiros.

No final de janeiro de 1996, o Governo Federal, através do Ministério da Educação e Cultura, anunciou o Projeto Especial de Informática. Pretendia-se que cada escola, com mais de 300 alunos, tivesse ao menos dez computadores. O projeto foi alvo de inúmeras críticas da imprensa e de especialistas, e terminou passando por várias revisões, principalmente porque previa a compra e distribuição dos computadores antes do treinamento dos professores. A partir de 1997, o PROINFO – Programa Nacional de Informática na Educação – da Secretaria de Educação a Distância do MEC, estabeleceu algumas diretrizes para dar início ao processo de universalização do uso de tecnologia de ponta no sistema público de ensino. Além da ênfase na capacitação dos docentes que utilizariam os recursos, o MEC propôs a implementação descentralizada do Programa para evitar riscos por ignorar peculiaridades locais. (HACK, 1999).

Como você pode perceber, historicamente a utilização do computador na educação recebeu alguns impulsos e, se formos verificar no *site* do Ministério da Educação (www.mec.gov.br), perceberemos a existência de outros tantos projetos que intentam levar as TIC para a sala de aula. Todavia, ao utilizar sistemas computadorizados de qualidade, é imprescindível o cuidado com a contextualização de cada projeto, pois uma sobrecarga cognitiva poderá desorientar o usuário. Num país como o Brasil, com tantas dificuldades e desigualdades sociais, a possibilidade de sobrecarga cognitiva dos interessados em se inserir no contexto tecnológico é uma realidade que precisa ser contabilizada. Por isso, é indissociável a necessidade de capacitação dos docentes, tutores, técnicos e alunos que irão atuar com as ferramentas que doravante estarão no ambiente escolar. Assim, contribuir-se-á para uma implantação e gestão coerente da tecnologia na educação, observando a maneira mais adequada a cada característica regional e impelindo o usuário à utilização criativa dos meios disponíveis.

Ao utilizar sistemas computadorizados de qualidade, é imprescindível o cuidado com a contextualização de cada projeto, pois uma sobrecarga cognitiva poderá desorientar o usuário.

Você encerrou a leitura sobre alguns exemplos de gestão de projetos de midiatização educativa no Brasil. Agora, quero fazer uma pergunta: será que o contato das pessoas com o rádio, a televisão e o computador é equiparado ao contato com as mídias impressas?

Pense na sua prática e faça uma pesquisa na internet sobre o assunto.

Também sugiro que você acesse o *site* pessoal de um amigo, o professor José Manuel Moran: www.eca.usp.br/prof/moran

No *site* dele você encontrará muitos textos que servirão de impulso às suas reflexões sobre o gerenciamento de processos educativos midiatizados.



GERENCIAMENTO DA CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO NA EAD

Na discussão do papel das TIC e também nas muitas tentativas de experimentá-las, está em jogo sua utilização como potencializadora do gerenciamento da construção do conhecimento na EAD. Ninguém sabe o que poderá ser realizável, sejam por motivos financeiros, logísticos, pragmáticos ou também pedagógicos. Entretanto, é certo que são prementes algumas providências técnicas, financeiramente dispendiosas, aos que pretendem possibilitar a realização de determinadas midiatizações de processos educativos a distância. Assim como existem outros tantos questionamentos no que tange ao tempo que os envolvidos com o conhecimento midiatizado precisarão para se acostumar à experiência, ou, então, se os docentes estarão

preocupados com o assunto, pois poderá ser que apenas um pequeno grupo considerará a mudança do processo comunicacional docente como necessária, enquanto a maioria permanecerá nas formas tradicionais do ensino.

O uso de ferramentas como o computador representará saltos significativos na gestão do processo educacional, mas o ser humano precisa sentir-se sujeito das mudanças, pois a tecnologia é apenas um impulso para a humanidade empreender mudanças que objetivem a ampliação da qualidade de vida de todas as pessoas.

Em suas reflexões, Peters (2001) destaca que muitos anos se passarão até que alcancemos o domínio das possibilidades tecnológicas na EAD e muitos empecilhos precisarão ser vencidos, por isso, a acomodação não convém. Devido às suas características técnicas, as TIC oferecerão possibilidades inéditas de interação mediados entre as partes envolvidas no processo de ensino e aprendizagem, bem como permitirão a interatividade com materiais de boa e má qualidade, em grande variedade. As técnicas de interação mediados (e-mail, listas, grupos de discussão, sites, Plataformas Virtuais de Ensino e Aprendizagem, entre outros) apresentarão grandes vantagens no gerenciamento do processo de ensino e aprendizagem a distância, pois permitirão combinar a flexibilidade da interação humana com a independência no tempo e no espaço. O uso de ferramentas como o computador representará saltos significativos na gestão do processo educacional, mas o ser humano precisa sentir-se sujeito das mudanças, pois a tecnologia é apenas um impulso para a humanidade empreender mudanças que objetivem a ampliação da qualidade de vida de todas as pessoas.

Um novo cenário comunicacional ganha centralidade pelo uso das TIC no gerenciamento da construção do conhecimento na EAD e ocorre aquilo que Silva (2003) descreve como a transição da lógica da distribuição, baseada na transmissão, para a lógica da comunicação, baseada na **interatividade**. Tal transição exige o estabelecimento de estratégias diferenciadas daquelas utilizadas outrora pelas mídias clássicas em seu planejamento e organização, que geralmente apontavam para a transmissão unidirecional, não dialógica. Se o ambiente de estudo dos alunos a distância estiver equipado com as TIC necessárias e uma conexão rápida para a comunicação mediados, a distância será apenas física, pois alunos, tutores, professores, enfim, toda a comunidade acadêmica virtual estará conectada e construirá um processo comunicacional dialógico. Como se trata de uma área em que a evolução tecnológica é constante, a forma de ensinar e aprender a distância poderá ganhar contornos e dimensões nunca antes imaginadas. Se bem aplicadas, tais características tornarão a aprendizagem mais atraente e eficiente para o estudante, enquanto ao docente se apresentará a possibilidade de ampliação do espaço de escolha e gestão de novas práticas didáticas.

Em seu livro *Sala de aula interativa*, publicado em 2002, Marco Silva dedica um bom espaço do capítulo 2 à complexa tentativa de caracterizar as diferenças entre “interatividade” e “interação”. Para tanto, ele busca dialogar com autores de diferentes áreas. Aos interessados na temática, sugerimos a leitura da obra.



Em nosso caderno de estudos, utilizaremos apenas o termo interatividade. Para Silva (2003, p.58):

os fundamentos da interatividade podem ser encontrados em sua complexidade na informática, no ciberespaço, na arte digital, na ‘obra aberta’ e ‘participacionista’ dos anos 60, na teoria da comunicação etc. São três basicamente:

- participação-intervenção: participar não é apenas responder ‘sim’ ou ‘não’ ou escolher uma opção dada, significa modificar a mensagem;
- bidirecionalidade-hibridação: a comunicação é a produção conjunta da emissão e da recepção, é co-criação, os dois pólos codificam e decodificam;
- permutabilidade-potencialidade: a comunicação supõe múltiplas redes articulatórias de conexões e liberdade de trocas, associações e significações.

Ao encerrar o capítulo 2, destacamos a importância que tem o senso crítico e a percepção criativa para o desenvolvimento de uma compreensão equilibrada sobre as mudanças advindas ao processo comunicacional com a midiatização e a comunicação educativa do conhecimento a distância. Por isso, é necessário buscar estratégias de capacitação continuada que possibilitem afiar e afinar as ferramentas gerenciais que auxiliarão na administração dos processos educativos que levarão à construção do conhecimento na EAD.

Atividade de Estudo

O capítulo 2 conceituou o termo midiatização dos processos educativos, destacou breves relatos de experiências históricas brasileiras com a introdução do rádio, televisão e computador no processo de ensino e aprendizagem, bem como tratou sobre decisões institucionais e pessoais necessárias ao gerenciamento da construção do conhecimento na EAD. Agora, queremos convidar você a responder algumas questões que ajudarão a revisar os conteúdos estudados.

a) Conceitue midiatização de processos educativos ou midiatização do conhecimento.



b) O que é necessário para o bom gerenciamento da construção midiaticizada do conhecimento na EAD?

c) Você já possui as características necessárias para promover a midiaticização do conhecimento? Justifique sua resposta. Se quiser, compartilhe sua resposta com outros participantes do curso.

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Você encerra aqui o estudo do segundo capítulo da disciplina **GESTÃO DA EAD**. Os exemplos e as reflexões expostas apontam a EAD como um processo que, ao ser bem gerenciado, pode levar à construção midiaticizada do conhecimento e inclusive, à alfabetização tecnológica. Afinal, com uma educação consistente e que utiliza criticamente as TIC, uma grande parcela da população brasileira (que não possui condições de utilizar essas ferramentas, a não ser através da escola) poderá ter acesso e domínio às mídias para ingressar no competitivo mercado de trabalho. Contudo, é preciso enfrentar os desafios, para possibilitar a ação transformadora de novas atitudes e perspectivas na educação.

Como se observa, os questionamentos são muitos, as abordagens múltiplas, mas não podemos, mais uma vez, perder o bonde da história, abrindo mão de tecnologias emancipadoras se adaptadas à realidade e ao contexto nacional. As dúvidas que persistem levam à pesquisa da temática e as respostas obtidas não são também definitivas. Todavia, é necessário ter em pauta a discussão. Afinal, é a partir da análise crítica e revisão de modelos já aplicados que se poderão dar passos em busca de um melhor gerenciamento dos processos educativos midiaticizados.

Enfim, ao estudar aspectos potencializadores do gerenciamento de processos educativos midiaticizados, você completou mais uma etapa de sua formação. Agora, sugerimos que faça alguma atividade diferenciada. Descanse a sua mente se exercitando fisicamente, assistindo um bom filme, lendo uma obra de ficção ou escutando música. Depois, retome o seu processo de construção midiaticizada do conhecimento no capítulo 3, quando conversaremos sobre fundamentos e modelos de gestão da EAD.

Encontramo-nos lá!

REFERÊNCIAS

HACK, Josias Ricardo. **Novas tecnologias na educação a distância: a experiência da UNOESC**. 1999. 157 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 1999.

LÉVY, Pierre. **A conexão planetária: o mercado, o ciberespaço, a consciência**. São Paulo: Editora 34, 2001.

_____. **As tecnologias de inteligência – o futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993.

LITTO, Frederic M. Televisão Educativa: algumas reflexões. **Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo, Ed. IMS, ano VII, n.14, p. 41-46, maio 1986.

MORAN, José Manuel; MASETTO, Marcos T.; BEHRENS, Marilda Aparecida. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 6. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2003.

NISKIER, Arnaldo. **Tecnologia educacional: uma visão política**. Petrópolis: Vozes, 1993.

PETERS, Otto. **Didática do ensino a distância**. São Leopoldo: UNISINOS, 2001.

PINTO, Nelly Souza. Ensino a distância no Brasil: sua trajetória e a política atual. **Tecnologia Educacional**, Rio de Janeiro, ABT, v.25 (139), p. 63-66, nov./dez. 1997.

PIOVESAN, Ângelo. Rádio Educativo: avaliando as experiências das décadas 60/70. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.) **Comunicação e educação caminhos cruzados**. São Paulo, Loyola, 1986. p.53-60.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação & Pesquisa: projetos para mestrado e doutorado**. São Paulo: Hacker Editores, 2001.

SILVA, Marco. EAD on-line, cibercultura e interatividade. In: ALVES, Lynn; NOVA, Cristiane (Orgs.). **Educação a distância: uma nova concepção de aprendizado e interatividade**. São Paulo: Futura, 2003. p. 51-73.

_____. **Sala de aula interativa.** Rio de Janeiro: Quartet, 2002.

THOMPSON, John. **A mídia e a modernidade.** Petrópolis: Vozes, 1998.



CAPÍTULO 3

FUNDAMENTOS E MODELOS DE GESTÃO DA EAD

A partir da perspectiva do saber fazer, neste capítulo você terá os seguintes objetivos de aprendizagem:

- ✓ Conhecer alguns fundamentos e conceitos de gestão da EAD.
- ✓ Estudar a estrutura e o funcionamento de sete modelos de gestão da EAD.
- ✓ Adotar posturas que auxiliem no gerenciamento das atividades de EAD.



CONTEXTUALIZAÇÃO

Você é muito bem-vindo ao terceiro capítulo da disciplina **GESTÃO da EAD**, no qual você terá contato com importantes fundamentos e modelos internacionais de gestão da EAD. As informações talvez representem novidades para você, então, procure contextualizar as discussões levantadas dentro de sua própria realidade, com colegas de estudo e de trabalho.

Na primeira seção deste capítulo, você terá acesso a conceitos de: gestão da EAD; gestão de pessoas; gestão estratégica; e avaliação institucional. Tais termos são utilizados nas Ciências Administrativas e entendemos ser de suma importância contextualizá-los nos sistemas de EAD, pois esses sistemas muito se beneficiam de técnicas gerenciais para potencializar o processo de comunicação educativa do conhecimento a distância.

Dando sequência à sua leitura, você encontrará a análise de sete modelos internacionais de ensino superior a distância. A segunda seção do capítulo objetiva demonstrar formas diferenciadas de gerenciamento do processo comunicacional docente. As experiências escolhidas representam modelos distintos que utilizam de maneira variada e flexível métodos, mídias e multimídias no processo de ensino e aprendizagem. A ordem de apresentação é cronológica: da instituição mais antiga, criada em 1970, até a mais recente, criada em 1995.

Então, vamos ao estudo!

FUNDAMENTOS DE GESTÃO DA EAD

Antes de conhecer alguns conceitos e fundamentos de gestão da EAD, é importante que você entenda como aconteceu a regulamentação da EAD em nosso país. No Brasil, foi a nova LDB – Lei de Diretrizes e Bases – da Educação Nacional, Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que contemplou primeiramente o incentivo à EAD. Em suas Disposições Gerais, Artigo 80, a LDB atribui ao Poder Público “o papel de incentivar o desenvolvimento de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades, e de educação continuada”. A Lei delega à União a competência ao credenciamento das instituições que oferecerão programas a distância e a definição dos “requisitos para a realização de exames e o registro de diplomas relativos a cursos de educação a distância”. Então, a Lei nº. 9.394 apresenta para a EAD um ponto de partida à busca de alternativas que tornem viáveis a realização de cursos aos alunos que residem em locais distantes das instituições educativas ou que estão fora do sistema regular de ensino por algum motivo. A LDB também dispõe que a EAD receba

Em suas Disposições Gerais, Artigo 80, a LDB atribui ao Poder Público “o papel de incentivar o desenvolvimento de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades, e de educação continuada”.

um tratamento diferenciado com “custos de transmissão reduzidos em canais comerciais de radiodifusão sonora e de sons e imagens”.

O Artigo 80 da LDB nº. 9.394 foi regulamentado pelo Decreto nº. 5.622, publicado no D.O.U. de 20/12/05 (que revogou o Decreto nº. 2.494, de 10 de fevereiro de 1998, e o Decreto nº. 2.561, de 27, de abril de 1998) e normatizado pela Portaria Ministerial nº. 4.361, de 2004 (que revogou a Portaria Ministerial nº. 301, de 07 de abril de 1998). Em 3 de abril de 2001, a Resolução nº. 1, do Conselho Nacional de Educação, estabeleceu as normas para a pós-graduação lato e *stricto sensu*.

O MEC – Ministério da Educação – produziu um documento em parceria com a SEED – Secretaria de Educação a Distância – no segundo semestre de 1998, com os “Padrões de Qualidade para Cursos de Graduação a Distância”. O documento objetivava apresentar critérios para as instituições elaborarem seus projetos de EAD, bem como servia para as comissões de especialistas analisarem as solicitações. Nos anos de 2003 e 2007 tal documento recebeu revisões e passou a se chamar “Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância”. Segundo a versão atualizada em 2007, são oito os referenciais que devem estar integralmente expressos no Projeto Político Pedagógico dos cursos na modalidade a distância no Brasil:

1. Concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem.
2. Sistemas de Comunicação.
3. Material didático.
4. Avaliação.
5. Equipe multidisciplinar.
6. Infraestrutura de apoio.
7. Gestão Acadêmico-Administrativa.
8. Sustentabilidade financeira. (BRASIL/MEC, 2007, p. 08).

Os documentos que regulamentam a atividade no Brasil deixam explícito que atuar com EAD é um grande desafio e exige habilidades gerenciais específicas.

Em suma, os documentos que regulamentam a atividade no Brasil deixam explícito que atuar com EAD é um grande desafio e exige habilidades gerenciais específicas. Por isso, na sequência você encontrará a conceituação de gestão da EAD, bem como entenderá como um sistema que atua com processos de ensino e aprendizagem a distância pode administrar com qualidade e de forma estratégica todos os recursos envolvidos.

Você já teve acesso à atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional?

Você conhecia as portarias, decretos e documentos que regulamentam a EAD no Brasil?

Então, o que você acha de fazer uma pesquisa para aprofundar seu conhecimento sobre o assunto?

Sugiro que você acesse o *site*: <http://portal.mec.gov.br/seed>



CONCEITO DE GESTÃO DA EAD

Até o momento foi possível perceber a sofisticação gerencial necessária para que um sistema de EAD consiga orquestrar todos os atores e ferramentas envolvidas. Agora, nesse capítulo, conheceremos sete experiências de sucesso na gestão da EAD. Mas tem uma pergunta que ainda se sobressai: qual seria um bom conceito para definir gestão da EAD?

Para Moore e Kearsley (2007), gestão da EAD envolve todo o processo de administração dos subsistemas que levam à criação, veiculação e implementação de um programa de EAD, iniciando, é claro, pelo árduo processo de avaliação das necessidades do público-alvo, que não são fáceis de acessar e entender. Além disso, o gerenciamento da EAD precisa prever aspectos práticos como a garantia dos recursos financeiros necessários ao empreendimento, envolvimento dos colaboradores e administração da produção de materiais e ferramentas necessárias ao curso em tempo hábil. É claro que não podemos esquecer que o corpo docente e técnico também precisa ser selecionado e capacitado. Depois de tudo isso, ainda resta estabelecer mecanismos de avaliação institucional para acompanhar o desempenho do programa, pois se houver problema em alguma parte do sistema, todo o processo poderá ser prejudicado. Tudo isso é gestão da EAD.

Aproveitamos para destacar, também, que a gestão da EAD está intimamente associada ao gerenciamento do conhecimento, afinal, para poder gerir um sistema de EAD é preciso saber gerenciar conhecimentos individuais e institucionais. Então, o que efetivamente significa gestão do conhecimento?

Segundo Rosenberg (2002), gerenciar o conhecimento é um processo complexo e demanda mais do que simplesmente administrar aquilo que uma pessoa sabe, pois se refere também ao gerenciamento do saber construído pelas organizações e grupos. Além disso, o conhecimento pode ser explícito ou tácito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser descrito e codificado com facilidade

Gestão da EAD pode ser conceituada como a busca de múltiplas estratégias, ferramentas, cooperadores e conhecimentos, a serem administrados em um sistema de EAD para a otimização do processo de ensino e aprendizagem a distância.

em documentos, práticas, normas. Um bom exemplo de conhecimento explícito são as cartilhas ou manuais que descrevem como chegar a um determinado resultado. O conhecimento tácito é mais difícil de registrar, documentar ou ensinar a outras pessoas, pois, geralmente, estão embutidos nas experiências e no trabalho das pessoas. Por exemplo, mesmo que apresentemos uma definição de gestor da EAD, listando conceitos e características de um bom gestor, sabemos que excelentes gestores da EAD representam muito mais do que aquilo que foi conceituado. O que queremos dizer é que o gestor da EAD tem qualidades inerentes, difíceis de descrever ou ensinar, embora a existência de tais características tácitas seja reconhecida. Em síntese, a gestão do conhecimento tem o objetivo de criar, armazenar e compartilhar conhecimentos pessoais, organizacionais, explícitos e tácitos dentro e entre comunidades de pessoas e instituições com interesses e necessidades semelhantes.

Em suma, cientes da gama de pessoas e processos envolvidos no complexo gerenciamento da EAD, concluímos, partindo das premissas apresentadas até aqui, que a gestão da EAD pode ser conceituada como a busca de múltiplas estratégias, ferramentas, cooperadores e conhecimentos, a serem administrados em um sistema de EAD para a otimização do processo de ensino e aprendizagem a distância.

GESTÃO DE PESSOAS

Um sistema de EAD envolve diferentes personagens e a gestão dessas pessoas é vital para o sucesso de um curso. Administradores, professores, tutores, *designers* e técnicos compõem o conjunto das pessoas que precisam integrar suas funções na execução de um objetivo em comum: possibilitar ao aluno a construção do conhecimento pela comunicação educativa a distância.

Aos colaboradores que compõem o grupo de pessoas responsáveis pela execução do curso na modalidade EAD – administradores, professores, tutores, *designers* e técnicos – são atribuídas responsabilidades como:

- a elaboração de materiais instrucionais;
- o acompanhamento e coordenação de atividades presenciais com os alunos, tais como, videoconferências, estudos em grupo, aplicação de provas;
- o esclarecimento aos alunos sobre regulamentos e procedimentos institucionais e do curso;
- o contato constante com o aluno pelo uso de diversas tecnologias;
- a orientação aos alunos no planejamento de suas agendas de estudo, rumo ao perfil autônomo;
- a participação no processo de avaliação institucional.

Moore e Kearsley (2007) destacam que é imperativo que os colaboradores compreendam as características próprias da EAD, as dificuldades que os alunos enfrentam e como ajudar os discentes em seus desafios. Para tanto, o treinamento da equipe é imprescindível e organizá-lo é uma responsabilidade importante de quem faz a gestão das pessoas na instituição. Após a capacitação inicial, os colaboradores devem entrar em um processo de formação permanente, com vistas ao aprimoramento de suas aptidões e atualização de seus conhecimentos. É importante que tais atores, responsáveis pela execução do curso, sejam avaliados regularmente para garantir que suas atribuições estejam gerando os resultados esperados. O processo avaliativo dos colaboradores deve prever treinamentos adicionais quando forem identificadas defasagens.

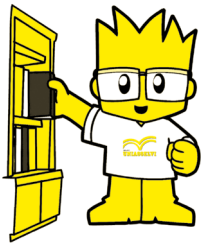
Para orquestrar a equipe de execução e afiná-la com os anseios e necessidade de formação dos alunos, é essencial a promoção de uma gestão de pessoas com caráter participativo. Nossos estudos (HACK, 2009) demonstram que tal gestão pode ser operacionalizada a partir da implantação de reuniões entre os colaboradores para:

- orientar sobre procedimentos e uso de ferramentas didáticas;
- auxiliar no planejamento das atividades individuais e em equipe;
- dar orientações de encaminhamentos gerais para o bom funcionamento do curso.

Tais reuniões serviriam de ponto de partida para ações que desembocariam na integração acadêmica e social entre a administração do Curso, os docentes, os técnicos, os tutores e quiçá os próprios discentes. Com o aumento da convivência entre as pessoas, fortalecer-se-ia a flexibilidade, confiança, compreensão e atenção às diversas formas de pensar e de se comunicar. Assim, possibilitar-se-iam novos modelos de gerenciamento e de exercício do poder pela criação de um ambiente onde esse mesmo poder é compartilhado. É claro que continuariam existindo códigos, estruturas e esquemas dentro da instituição, mas também existiria a flexibilidade e o trabalho de forma sinérgica.

Em todas as organizações convivemos com pessoas e grupos que se afinam mais ou menos conosco. Se reafirmarmos continuamente a atitude de entendimento e de aproximação, facilitaremos as mudanças. Com a criação de verdadeiras equipes em nossas organizações, a gestão de pessoas será uma tarefa facilitada, afinal, um time afinado consegue compreender a importância de cada um no processo e respeita as individualidades. Entretanto, para que a gestão participativa de pessoas ocorra em um sistema de EAD, avulta-se a importância do desenvolvimento de estratégias de comunicação cada vez mais otimizadas entre os diversos colaboradores.

Se reafirmarmos continuamente a atitude de entendimento e de aproximação, facilitaremos as mudanças. Com a criação de verdadeiras equipes em nossas organizações a gestão de pessoas será uma tarefa facilitada, afinal, um time afinado consegue compreender a importância de cada um no processo e respeita as individualidades.



Até aqui você teve contato com vários conceitos relacionados com gestão da EAD e alguns outros ainda virão até o final do capítulo 3.

Se você quiser aprofundar suas leituras sobre o assunto, uma boa sugestão é o livro: MOORE, Michael; KEARSLEY, Greg. **Educação a distância**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2007. A obra é uma referência internacional no estudo da EAD.

GESTÃO ESTRATÉGICA

Os alunos que permanecem em um sistema de EAD até a conclusão dos estudos geralmente possuem um alto grau de maturidade, autonomia e buscam objetivos claros e pontuais. Paralelamente, entendemos que as instituições que pretendem atuar com a EAD também precisam de clareza sobre aspectos como a missão, as metas e os objetivos a atingirem. É aí que entra em cena o planejamento e a gestão estratégica.

Segundo Moore e Kearsley (2007), ao elaborar o seu planejamento estratégico, uma instituição de EAD precisa:

- definir a visão, missão, metas e objetivos do programa de EAD que pretende desenvolver;
- implementar ferramentas e contratar colaboradores que viabilizem a execução das metas com a qualidade planejada;
- avaliar continuamente as demandas dos diversos públicos-alvos possíveis – alunos, empresas, organismos públicos;
- acompanhar os avanços das TIC, com vistas a ampliar sempre que possível a eficiência do sistema de EAD;
- projetar futuras necessidades de recursos e, ao mesmo tempo, estabelecer as medidas para alcançá-las.

O documento “Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância” (BRASIL/MEC, 2007), elaborado pelo MEC e SEED, também trata da gestão dos sistemas de EAD. No texto, destaca-se que a instituição que pretende atuar com qualidade na EAD precisa prever um sistema que permita gerenciar serviços básicos como:

- a administração e controle do processo de tutoria, especificando procedimentos logísticos para os momentos presenciais e a distância;
- controle da produção e distribuição de material didático;
- o acompanhamento da avaliação de aprendizagem;
- o cadastro de estudantes, professores coordenadores, tutores, e outros envolvidos;

- o cadastro de equipamentos e ferramentas educacionais do sistema;
- os atos acadêmicos;
- os resultados de todas as avaliações e atividades realizadas pelo estudante;
- a elaboração, inserção e gerenciamento de seu conteúdo por parte do docente.

Enfim, o documento ratifica que, pela complexidade dos sistemas de EAD, é necessário que o planejamento e o gerenciamento das ações ocorram de forma estratégica. E para gerenciar de forma estratégica um sistema de EAD, precisamos ser capazes de encontrar saídas singulares para problemas no processo de ensino e aprendizagem a distância. Hoje, muito mais do que a especialização, está se preconizando a confluência de saberes para garantir a polifuncionalidade necessária no interior de organizações que funcionam nos parâmetros de integração e flexibilidade, por isso, uma equipe sinérgica, escolhida estrategicamente, poderá representar o sucesso do sistema.

A informatização da sociedade está levando à educação ao longo da vida. Por isso, os próprios sistemas de EAD passaram a assumir as características de uma organização qualificante, ou seja, tornaram-se um espaço onde o colaborador se sente valorizado, motivado e impulsionado a crescer profissionalmente. Em nosso entendimento, a educação permanente das pessoas envolvidas na gestão dos processos de EAD e na construção do conhecimento pela comunicação educativa a distância, deve ser um subsistema da instituição. Assim, o ensino e aprendizado dos colaboradores se unificarão num só fluxo de energia, promovendo constante aperfeiçoamento. Em suma, pela gestão estratégica na EAD será possível uma compreensão e uma atuação mais ampla na sociedade, ao melhorar as habilidades e possibilidades de comunicação entre as partes envolvidas.

Para gerenciar de forma estratégica um sistema de EAD, precisamos ser capazes de encontrar saídas singulares para problemas no processo de ensino e aprendizagem a distância.

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

O processo avaliativo de um sistema de EAD é fundamental para seu sucesso e se for bem concebido poderá se tornar em momento de aprendizagem para os gestores. Ao executar tal processo, não se pode pensar apenas no aluno. Toda a estrutura deve ser levada em conta: autodidatismo do material utilizado, capacitação que possuem os professores e tutores, assessoria que o aluno teve nos momentos de dificuldade na aprendizagem, dentre outros. Enfim, a avaliação institucional é uma excelente ferramenta para diagnosticar problemas no processo de gestão da EAD e, quando utilizada coerentemente, promove a devida readequação do sistema.

A avaliação institucional é uma excelente ferramenta para diagnosticar problemas no processo de gestão da EAD e, quando utilizada coerentemente, promove a devida readequação do sistema.

Segundo os referenciais de qualidade para a educação superior a distância do MEC (BRASIL/MEC, 2007), as instituições devem planejar e implementar sistemas de avaliação institucional, incluindo ouvidoria, com vistas a efetivação de melhorias na oferta dos cursos e no processo pedagógico. Para o MEC, essa avaliação é um processo permanente e deve subsidiar o aperfeiçoamento dos sistemas de gestão e pedagógico, produzindo correções coerentemente com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

Ao pensar as estratégias de avaliação institucional, os gestores da EAD devem idealizar um processo que possa constantemente se realimentar, permitindo que sejam feitas as devidas correções no próprio percurso. Na sequência, destacamos alguns quesitos apontados em nossos estudos (HACK, 2009) como indispensáveis na contínua avaliação de um sistema de EAD:

- a eficiência e agilidade dos serviços administrativos oferecidos por gerentes, técnicos e secretários da instituição;
- os materiais didáticos e suas equipes de produção, envolvendo as diferentes mídias utilizadas;
- a adequação do plano de ensino das disciplinas às propostas do programa e ao público-alvo;
- a infraestrutura predial e tecnológica utilizada para dar suporte a todas as atividades que porventura exigem presença ou interação midiaticizada;
- a atualização da Plataforma Virtual de Ensino e Aprendizagem e sua compatibilidade com os objetivos do curso, observando-se constantemente questões como dificuldades no acesso, navegabilidade e clareza nas informações;
- o envolvimento do corpo docente, tutores e professores, com a instituição e a aprendizagem do aluno ao propor estratégias inovadoras;
- a quantidade e qualidade das atividades avaliativas solicitadas aos alunos, bem como o nível de dificuldade na resolução das tarefas;
- a atuação e comprometimento dos alunos durante o curso, bem como a apropriação de conhecimento ocorrida.

Também gostaríamos de adicionar à lista acima a sugestão de Moore e Kearsley (2007), para quem um bom indicador avaliativo da qualidade de um programa de EAD é a empregabilidade dos egressos. Segundo os autores, se os formandos estiverem satisfeitos com o curso e se os empregadores que os contrataram também estiverem satisfeitos com a atuação dos egressos, tudo isso resultará na aprovação do sistema e, conseqüentemente, aumentará o número de matrículas. Como visto, a avaliação institucional é imprescindível no diagnóstico da eficiência e eficácia da gestão de um programa de EAD, no entanto, é mister utilizar tais resultados de forma coerente, para que a retroalimentação permita que a instituição entre em um processo de renovação continuada.

Você terminou a leitura da primeira seção do capítulo 3.

Que tal dedicar um tempo para pesquisar mais sobre gestão da EAD?

Sugiro que você:

- acesse o *site* do MEC (www.mec.gov.br);
- verifique algumas instituições que trabalham com EAD;
- acesse o *site* dessas instituições;
- verifique como elas gerenciam suas experiências.



Lembre-se de que a partilha dos resultados da ampliação do seu estudo é um excelente exercício de fixação. Então, socialize sua pesquisa com colegas do curso ou do trabalho.

MODELOS INTERNACIONAIS DE GESTÃO DA EAD

Antes de conhecermos alguns modelos de gestão do ensino superior a distância, é importante entender que esta prática ainda é recente, se comparada às universidades presenciais. O investimento na EAD somente passou a ser mais atraente com o barateamento e a regularização dos serviços postais. O ano de 1840 marca um momento importante para a expansão da EAD: foi lançado, na Inglaterra, o primeiro selo da história do correio, inclusive com uma tarifa única para todo o território britânico. O incremento cada vez maior dos correios e do material impresso promoveu o aumento do número de cursos a distância no mundo inteiro.

As primeiras instituições de ensino superior a abrirem departamentos que ofereciam programas com cursos de extensão a distância nos Estados Unidos, Austrália e Canadá começaram seus trabalhos a partir de 1880. Quanto às universidades com cursos de graduação por correspondência, o ponto de partida foi o final da década de 20, na antiga União Soviética e na África do Sul (RUMBLE, 2000). Hoje, existem grandes centros de EAD localizados em várias partes do mundo, todos preocupados com a otimização da comunicação educativa do conhecimento a distância.

No Brasil, o primeiro curso universitário a distância foi organizado pela UFMT – Universidade Federal de Mato Grosso –, em 1998, para formação de professores da rede pública. A caminhada brasileira no ensino superior a distância parte de 1998 e está conquistando espaços paulatinamente. Algumas obras analisam experiências nacionais no ensino superior a distância (LITTO; FORMIGA, 2008; LUCENA; FUKS, 2000; PRETI, 2000; OLIVEIRA, 2002).

Entretanto, escolhemos apresentar diferentes modelos de gestão utilizados por instituições que atuam **exclusivamente** com o ensino superior a distância. Não se pretende historiar em detalhes a trajetória internacional do ensino superior a distância, mas você conhecerá sete modelos de gestão de instituições que atuam unicamente com EAD, já com uma prática solidificada e reconhecida.

A seguir observaremos um consórcio interinstitucional e seis instituições. A análise terá como objetivo perceber a forma diferenciada com que gerenciam o processo comunicacional docente. As experiências foram escolhidas pela referência internacional que representam para os estudos da área, ao utilizar, de maneira variada e flexível, métodos, mídias e multimídias no processo de ensino e aprendizagem. A ordem de apresentação é cronológica e a base para a análise dos modelos está pautada em **Peters** (2001).



A escolha da obra de Peters para basear a explanação sobre as experiências que serão apresentadas a seguir se deve ao grande envolvimento do autor com a EAD. O professor Dr. Otto Peters fundou a primeira universidade a distância da Alemanha, *Fernuniversität*, bem como foi o primeiro reitor. Seus estudos sobre a EAD na Alemanha e no mundo iniciaram em 1963, sendo autor de diversos artigos, capítulos e livros sobre a temática.

UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA

A *University of South Africa*, localizada na África do Sul, é a mais antiga das instituições de ensino superior que atuam exclusivamente com a EAD no mundo e até o início da década de 1970 era a única universidade a distância autônoma. A tradição e a confiabilidade da instituição se originou da *University of the Cape of Good Hope*, fundada em 1873, que apenas realizava exames. Foi a partir de 1946 que a *University of South Africa* começou, aos poucos, também a ensinar. Trata-se, portanto, de uma instituição de ensino superior a distância de longa tradição, que marcou seu espaço antes que se estabelecessem as discussões contemporâneas sobre a EAD, com o emprego de mídias como o rádio e TV, bem como do computador na educação.

Para Peters (2001), em nenhum outro lugar houve tamanho amadurecimento do estudo por correspondência, a ponto de alcançar um método aceitável de ensino superior a distância. Essa mesma concepção e os métodos de estudo do ensino por correspondência determinam a estrutura didática e as práticas comunicacionais a distância da universidade até hoje.

Na *University of South Africa* o ensino está baseado em cursos pelos quais são responsáveis exclusivamente os respectivos professores, que redigem

instruções para o estudo e cartas de aconselhamento, utilizadas geralmente para indicar as partes a serem lidas nas obras selecionadas. Em cada curso, existem algumas tarefas que precisam ser executadas e enviadas de volta para, então, serem corrigidas, avaliadas e comentadas pelo docente. Caso os estudantes necessitem de auxílio no estudo autônomo, devem procurar os professores no campus, na cidade de Pretória, ou podem entrar em contato por telefone ou por carta. Os exames podem ser realizados em 400 centros que a instituição possui em diversos lugares.

Com base na obra de Peters (2001, p.285), podemos concluir que os componentes gerenciais utilizados pelo docente na condução de um curso na *University of South África* são compostos pela:

- redação do material para o curso;
- correção das tarefas enviadas;
- compilação das tarefas para exame;
- atribuição de nota aos trabalhos de exame;
- prestação de assistência e aconselhamento aos alunos;
- mediação de grupos de discussão.

Dos componentes apresentados acima, três estão intimamente ligados ao processo comunicacional que será utilizado pelo docente na comunicação educativa do conhecimento a distância, quais sejam:

- redação do material para o curso – que exigirá do professor habilidades comunicacionais escritas para o planejamento e produção de materiais autoinstrucionais;
- aconselhamento e assistência – que traz a necessidade de desenvolver a capacidade de conduzir de maneira diplomática a comunicação interpessoal;
- mediar grupos de discussão – que envolve o talento de administrar, conduzir e sintetizar os apontamentos levantados pela equipe.

São habilidades comunicacionais que o docente que gerencia a construção do conhecimento a distância precisa desenvolver para que o processo de ensinar e aprender sejam potencializados.

Na University of South Africa o ensino está baseado em cursos pelos quais são responsáveis exclusivamente os respectivos professores, que redigem instruções para o estudo e cartas de aconselhamento, utilizadas geralmente para indicar as partes a serem lidas nas obras selecionadas.

O capítulo 3 da disciplina Gestão da EAD está recheado de novas informações, conceitos e experiências, não é mesmo?



Ao final do capítulo, você encontrará uma bateria de exercícios e uma das atividades de estudo sugeridas é a elaboração de um quadro comparativo sobre os sete modelos internacionais de EAD que você está estudando agora. Então, porque você não aproveita a leitura para fazer anotações?

Já comece a elaborar o paralelo sobre as mídias utilizadas e as habilidades gerenciais necessárias aos docentes de cada instituição.

Certamente será uma excelente estratégia de aprendizagem.

OPEN UNIVERSITY

O marco inicial das atividades da *Open University*, na Inglaterra, como escola superior autônoma, financiada essencialmente pelo governo, aconteceu em 1971. O objetivo da instituição era difundir o acesso ao ensino superior e proporcionar uma segunda chance aos que não conseguiram adquirir uma formação superior. Nas palavras de Peters (2001, p.296-297), a grande força de atração está ancorada na:

[...] decisão do governo inglês de instalar a *Open University* exclusivamente como escola superior para adultos, a abertura sem compromissos da escola superior, inclusive para candidatos sem as premissas formais para a admissão, o reconhecimento de créditos obtidos em outras universidades, o emprego consequente e continuado da televisão e do rádio para a exposição de ensino científico, o desenvolvimento profissional de cursos e materiais de estudo, a ênfase que se coloca no atendimento dos teleestudantes nos centros de estudo, o engajamento por cursos de extensão, a estratégia para o uso da comunicação digital e, por fim, também a eficiência, que se mede pelo grande número dos que estudam com sucesso.

A procura pela *Open University* sempre foi grande. No primeiro ano foram admitidos 24 mil estudantes e o número de candidatos era maior que o número de vagas. No início do século XXI, 30 anos após sua fundação, a universidade contava com 210 mil estudantes, já incluídos os 82 mil assinantes de pacotes desenvolvidos para o estudo próprio.

Peters (2001) destaca que as duas situações de ensino e aprendizagem que podem ocorrer na instituição se caracterizam assim:

- a) o ensino que visa a uma conclusão (por exemplo, as graduações), que tem por base os cursos de EAD impressos e estruturados, desenvolvidos por equipes formadas por docentes, cientistas e especialistas em tecnologia do ensino. As unidades de estudo também podem ser transmissões didáticas na televisão, no rádio, em forma de vídeo e áudio. Todo estudante tem um tutor que o acompanha por todo o curso, dirige as atividades presenciais e mantém comunicação constante por carta ou por telefone. Também faz parte da organização do estudo a participação obrigatória em encontros presenciais que reúnem docentes e discentes por cerca de uma semana no campus de uma universidade. Em suma, são os cursos regulares de EAD, nos quais a situação de ensino consiste no trabalho pessoal com o material impresso e programas nos meios de comunicação, fases comunicativas nos centros de estudo e aconselhamento;
- b) os cursos de extensão, que introduziram o trabalho com pacotes de estudos que contêm material de trabalho, áudio, vídeo e, se necessário, *softwares* didáticos para o computador. A grande diferença é que os estudantes têm a tarefa de trabalhar o pacote didático sem a assessoria de tutores, sendo-lhe permitido formar grupos de trabalho. As possibilidades de uma elaboração autônoma do processo de aprendizagem são maiores e os cursos são recomendados, sobretudo, quando o estudo não se estende por muito tempo e se concentra num tema específico.

Para o desenvolvimento das situações de ensino e aprendizagem destacadas, os docentes também devem assumir atitudes gerenciais diferentes. Afinal, uma equipe inteira é responsável pela oferta de ensino, para a qual trabalham como especialistas em conteúdos. Assim como existe o momento em que os docentes e seus colaboradores também precisam elaborar programas didáticos para o rádio e a televisão, em parceria com os profissionais da BBC – *British Broadcasting Corporation* –, para, então, apresentarem-se aos milhares de estudantes e ao público interessado.

Então, ratificados pelos estudos de Peters (2001, p.301), podemos concluir que as características necessárias aos docentes e tutores da *Open University* na gestão dos processos educativos a distância, são:

- o espírito de colaboração com a equipe que elabora o curso;
- a habilidade para a comunicação dialógica via tecnologias para o atendimento e aconselhamento aos teleestudantes;
- a capacidade administrativa e organizativa para dirigir as atividades presenciais.

Para o desenvolvimento das situações de ensino e aprendizagem, os docentes também devem assumir atitudes gerenciais diferentes. Afinal, uma equipe inteira é responsável pela oferta de ensino, para a qual trabalham como especialistas em conteúdos. Assim como existe o momento em que os docentes e seus colaboradores também precisam elaborar programas didáticos para o rádio e a televisão.

Novamente todos os componentes estão estreitamente vinculados ao processo comunicacional que será utilizado pelo docente para a comunicação educativa do conhecimento a distância. O acréscimo que se faz aqui, em relação às considerações sobre a *University of South África*, refere-se à produção de textos para rádio e TV, bem como a elaboração dos programas radiofônicos e televisivos que, segundo White e Thomas (1995, p. 62), “são duas formas de comunicação muito diferentes, e ambos, produtores de um lado e professores de outro, têm dificuldade de entender como as transmissões são úteis no ensino formal e, por isso, muitas vezes não conseguem instruir os estudantes para utilizá-las melhor”. Ressaltamos aqui a importância da capacitação dos docentes e técnicos para o uso potencializado das tecnologias na EAD.

EMPIRE STATE COLLEGE

O *Empire State College* foi fundado no ano de 1971 pelo Ministério da Educação do estado de Nova Iorque, nos Estados Unidos. O objetivo da criação da instituição foi ampliar o acesso à formação superior, principalmente aos adultos profissionalmente ativos, donas de casa e membros de minorias étnicas. Para tanto, houve um empenho na organização da universidade e seu ensino, que levou em conta as circunstâncias e exigências dos futuros alunos. Como os estudantes permaneceriam em suas residências e em seus locais de trabalho, não foi previsto um campus para a universidade, mas foram instalados 26 centros de estudo e pontos de apoio no estado de Nova Iorque.

O pensamento principal era concentrar-se no estudante individual, para desafiá-lo e motivá-lo ao estudo autônomo bem fundamentado. A tarefa seria assumida por professores e monitores, que se adequariam às situações iniciais e necessidades dos estudantes.

O pensamento principal era concentrar-se no estudante individual, para desafiá-lo e motivá-lo ao estudo autônomo bem fundamentado. A tarefa seria assumida por professores e monitores, que se adequariam às situações iniciais e necessidades dos estudantes. Assim, o principal fundamento do ensino e aprendizagem no *Empire State College* passou a ser o diálogo, o aconselhamento e a ajuda no estudo autogerido. Para garantir a adesão, ao entrar na universidade o estudante assina um contrato de estudo que o envolve com um docente e a universidade. O contrato compromete as partes com serviços detalhadamente descritos: “o estudante com a elaboração autônoma de determinadas tarefas, o docente com o aconselhamento e a assistência regulares, e a universidade com o reconhecimento de créditos, se as tarefas de estudo determinadas forem comprovadamente realizadas”. (PETERS, 2001, p.348).

Devido à influência secular da tradição do ensino expositivo e da aprendizagem receptiva, a experiência de levar a sério os estudos autônomos implica modificações substanciais no comportamento de professores e alunos. Como se trata de uma realidade desafiante ao contexto brasileiro, a seguir

destaca-se um panorama dessa forma de estudo acadêmico. Segundo Peters (2001), para a execução bem-sucedida do ensino autônomo, a seguinte sequência de fases deve ser percorrida:

- a) **exploração preparatória:** num diálogo entre o assessor de estudos e o candidato à vaga acadêmica se discutem as oportunidades de desenvolvimento do futuro acadêmico para verificar a existência das qualidades necessárias ao estudo autônomo por contrato;
- b) **orientação:** os candidatos participam de um seminário para conhecer a universidade e a metodologia de trabalho. O encontro também permite que a universidade tente entender a mentalidade e os interesses dos futuros alunos;
- c) **enquadramento:** verifica-se que conhecimentos acadêmicos preliminares ou qualificações profissionais o candidato já possui, para adaptar o planejamento do estudo ou talvez reduzir sua duração;
- d) **desenvolvimento do contrato de estudo, que conterà:** a) os objetivos do estudo; b) os temas científicos a serem trabalhados; c) o tempo previsto para a execução do curso; d) a descrição da maneira como o trabalho deve ser avaliado e julgado; e) uma lista de bibliografia; f) dados sobre o desempenho que se espera do orientador; g) o número de créditos que serão reconhecidos depois do cumprimento do contrato, entre outras informações pertinentes;
- e) **estudo autônomo caracterizado pelas seguintes atividades:** a) estudo da bibliografia; b) participação em cursos de EAD; c) dedicação a um conjunto de estudos; d) conversas com profissionais da área; e) participação de um seminário intensivo em uma escola superior local; f) aconselhamentos regulares com o orientador ou com tutores competentes na área;
- f) **avaliação:** o trabalho é avaliado continuamente durante os aconselhamentos, na metade do curso uma comissão analisa se o estudo corresponde ao nível científico da universidade, com o intuito de perceber se o caminho tomado levará à graduação.

Enfim, a análise de Peters (2001) nos leva ao entendimento de que o perfil do docente que gerenciará o estudo autônomo no *Empire State College* precisa ser lapidado, levando em conta que ele terá a função de:

O ensino acontece principalmente na forma de cursos de EAD, enviados aos estudantes a cada duas semanas.

- assessor do acadêmico na construção do conhecimento a distância;
- motivador do aluno, ou seja, um interlocutor presente, que mostra interesse e boa vontade em auxiliar;
- intermediador ao fazer a ligação entre os estudantes individualmente e a universidade.

As habilidades enumeradas acima exigem muita comunicação. Mas, o processo comunicacional docente defendido no *Empire State College* não possui relação com as tradicionais atividades de: dar aulas, dirigir seminários, aplicar exercícios. Ou seja, o docente concentra-se na comunicação interpessoal, caracterizada pelo aconselhamento intensivo aos estudantes, onde se aplica o saber, a arte pedagógica e a experiência de vida do docente. Entretanto, se sobressalta uma característica curiosa do modelo: os professores somente aconselham a pedido dos estudantes individualmente. Em suma, a iniciativa é dos alunos: eles planejam, dirigem e controlam seu estudo.

FERNUNIVERSITÄT

A criação da *Fernuniversität* aconteceu no ano de 1974, por uma lei da Assembléia Legislativa do estado da Renânia, na Alemanha. A ideia era aliviar as universidades tradicionais superlotadas. Suas atividades docentes iniciaram no ano seguinte sob o financiamento do Estado, como quase todas as universidades alemãs. A missão conferida pelo Legislativo à universidade foi o cultivo e o desenvolvimento das ciências por meio de pesquisa, ensino e estudo.

A instituição também investe na complementação do ensino por meios audiovisuais e eletrônicos, como programas regulares na televisão, softwares didáticos e arquivos didáticos em CD e DVD. Outra possibilidade de estudo são as atividades presenciais, seminários e dias de estudo sob a orientação de professores,

O ensino acontece principalmente na forma de cursos de EAD, enviados aos estudantes a cada duas semanas. Os cursos contêm textos didáticos com os conteúdos, glossários e questões para autoavaliação, bem como notas bibliográficas que incentivam o trabalho autônomo para aprofundamento das temáticas. O estudante precisa desenvolver metade das tarefas exigidas para realizar as provas escritas, que são aplicadas em locais centrais. A instituição também investe na complementação do ensino por meios audiovisuais e eletrônicos, como programas regulares na televisão, *softwares* didáticos e arquivos didáticos em CD e DVD. Outra possibilidade de estudo são as atividades presenciais, seminários e dias de estudo sob a orientação de professores, que podem acontecer na *Fernuniversität*, em casas de retiro ou igualmente em centros específicos. (PETERS, 2001).

Os professores são selecionados com base em suas pesquisas e depois são nomeados pelo Ministro de Ciências e Pesquisa. Ao analisarmos o estudo de Peters (2001), percebe-se que, na *Fernuniversität*, os componentes desejáveis ao comportamento docente para o gerenciamento dos processos da EAD são:

- a habilidade de redação para cursos a distância;
- a disponibilidade de trabalhar em equipe para desenvolver *softwares* didáticos e outros produtos multimídia;
- a capacidade de gerenciar e supervisionar o processo de ensino e aprendizagem, em conjunto com os tutores;
- a dinamicidade para realizar seminários e dias de estudo com pequenos ou grandes grupos de alunos.

Praticamente todos os componentes destacados acima outra vez se vinculam às habilidades comunicacionais docentes para a comunicação educativa do conhecimento a distância. Aqui, o aspecto que se adiciona aos componentes comunicacionais já diagnosticados nas instituições anteriores é a habilidade para interagir no planejamento e confecção de *softwares* didáticos e outros produtos multimídia. Algo que exige não só a capacitação para a utilização das TIC no processo educacional, mas também prescinde da formação para o manuseio de instrumentos computacionais que possibilitem a confecção de tais produtos educativos.

UNIVERSITY OF THE AIR

A fundação da *University of the Air* aconteceu no ano de 1983, sob os seguintes objetivos governamentais do Japão: 1) desenvolver uma escola superior para o aprendizado permanente, flexível e para todos; 2) servir de oportunidade aos formandos das escolas secundárias não admitidos nas universidades presenciais; 3) desenvolver uma formação acadêmica que correspondesse às exigências da contemporaneidade e levasse em consideração o progresso da pesquisa e das técnicas de ensino – por isso, foi escolhida a televisão como meio. O acesso não é livre, pois se exige o certificado de conclusão do ensino médio. Contudo, aqueles que não concluíram o ensino médio podem se inscrever como estudantes especiais e depois de completarem 16 créditos nessas condições (o que corresponde a aproximadamente um ano de estudo), eles podem matricular-se como estudantes regulares.

A *University of the Air* tem uma característica marcante, que se opõe à estratégia utilizada pela *Open University*, as duas empregam textos didáticos impressos e programas radiofônicos e televisivos, mas enquanto a *Open University* se focaliza no material impresso, a *University of the Air* se fundamenta no rádio e na televisão. Ou seja, se na *Open University* as programações didáticas por rádio e televisão possuem uma função complementar em relação ao material impresso, na *University of the Air* a função complementar é atribuída ao material impresso. Certamente a diferença reflete tanto na estrutura didática da EAD quanto na maneira como se ensina e estuda. (PETERS, 2001).

A University of the Air se fundamenta no rádio e na televisão.

A função complementar é atribuída ao material impresso.

Peters (2001) destaca que o comportamento gerencial dos professores na *University of the Air* é caracterizado por:

- planejar cursos e preparar preleções em colaboração com especialistas do National Institute of Multi Media Education – que produz os programas televisivos e radiofônicos;
- apresentar as preleções diante da câmera e do microfone;
- redigir textos complementares e selecionar literatura;
- dirigir um grupo de estudos na sala do centro de estudos;
- corrigir os trabalhos enviados;
- aconselhar por escrito;
- atender e corrigir os trabalhos de conclusão.

Fica saliente que as habilidades gerenciais e comunicacionais dos docentes da *University of the Air* são extremamente marcadas pela necessidade de aprender a planejar cursos, preparar preleções e depois apresentar os conteúdos diante da câmera e do microfone. São habilidades que vão da profissão de roteirista até a profissão de ator, num mesmo contexto e objetivo: fazer a mediação multimidiática do conhecimento no contexto educacional.



A maioria das pessoas não possui habilidade para atuar espontaneamente na frente de uma câmera de vídeo. Algumas, inclusive, são vítimas do chamado “branco”, quando se deparam com um equipamento de gravação audiovisual em estúdios. Por isso, muitas vezes, o docente precisa verdadeiramente aprender a dramatizar na frente de uma câmera.

CONTACT NORTH

O consórcio de universidades canadenses, *Contact North*, foi criado em 1986 pelo governo do estado de Ontário, com o intuito de melhorar o acesso à universidade na parte norte do estado, através da EAD. Outro objetivo das instituições consorciadas era colher experiências com a EAD, para melhorar o emprego das TIC na educação, o que futuramente poderia ser útil em outros estados canadenses e no estrangeiro. Como nenhuma universidade reunia todas as características necessárias e suficientes para a concretização do projeto isoladamente, o governo convidou quatro instituições para planejarem e implementarem o projeto: *Laurentius University*, *Lakehead University*, *Cambrian College* e *Confederation College*.

A rede foi montada com o auxílio de TIC que possibilitaram alcançar todas as localidades, inclusive as mais afastadas, onde foi preciso instalar postos de trabalho com o equipamento necessário para o projeto. As TIC

utilizadas pelo consórcio proporcionaram: audioconferência, conferência audiográfica, videoconferência compacta e conferência por computador. No caso da audioconferência, a interação é de base auditiva, em que professores e alunos se interligam pelo telefone e desenvolvem um diálogo didático. Na conferência audiográfica os estudantes dispõem de um quadro eletrônico, no qual também podem ser apresentadas figuras. A videoconferência compacta é empregada para interações ao vivo em aulas que interligam vários grupos de estudo por meio de televisão a cabo ou por satélite. Os estudantes e docentes recebem mais informações sobre as pessoas que falam pela possibilidade de direcionamento da câmera, mas perde-se qualidade de imagem na apresentação de determinados objetos devido à utilização de vídeo comprimido, que diminui a resolução das imagens. Por fim, na conferência por computador os participantes que dispõem do equipamento podem trocar, individualmente ou em grupos, informações sobre o que aprenderam e o diálogo assume o caráter de uma troca de correspondência.

A rede foi montada com o auxílio de TIC que possibilitaram alcançar todas as localidades, inclusive as mais afastadas, onde foi preciso instalar postos de trabalho com o equipamento necessário para o projeto.

Os componentes que exigem gerenciamento da atividade docente no *Contact North*, segundo Peters (2001), são:

- ensino numa sala de estúdio, com o qual estão conectados estudantes individuais ou grupos de estudantes;
- preparo e exposição de representações gráficas e ilustrativas;
- ensino por seminário virtual, conversações individuais com grupos ou com todos os estudantes em conjunto;
- discussão cuidadosa e aprofundada de perguntas e manifestações dos estudantes por meio de respostas bem pensadas.

Novamente são destacadas as habilidades de gerência da comunicação docente utilizando mídias. Aqui, além do talento em lidar com câmeras e microfones, o docente também precisa estar capacitado para a preparação e utilização de representações gráficas, bem como interagir com os alunos em seminários virtuais.

É relevante destacar que a saída utilizada pelo norte do Canadá para se implementar a EAD, através do consórcio Contact North, encontra ressonância nas necessidades de várias universidades da atualidade que estão interessadas no desenvolvimento e no aperfeiçoamento da EAD, principalmente nos países em desenvolvimento como o Brasil.

É relevante destacar que a saída utilizada pelo norte do Canadá para se implementar a EAD, através do consórcio *Contact North*, encontra ressonância nas necessidades de várias universidades da atualidade que estão interessadas no desenvolvimento e no aperfeiçoamento da EAD, principalmente nos países em desenvolvimento como o Brasil. Isso porque se criou um dilema: ou as instituições se satisfazem com suas propostas de EAD a custo baixo, mas tecnicamente atrasadas e didaticamente pobres; ou desenvolvem materiais didaticamente adequados à EAD e empregam as TIC de forma contextualizada, mas com gastos (financeiros e infraestruturais) geralmente acima das suas possibilidades. Com a criação de consórcios, surge um trabalho cooperativo entre as universidades, o que amplia consideravelmente o número de alunos

que poderão ser atendidos, bem como incrementa a produção de materiais didáticos para a EAD devido ao aumento do número de docentes, especialistas e profissionais diversos envolvidos com o projeto (PETERS, 2001). No Brasil, algumas experiências de consórcios interinstitucionais de ensino superior a distância já estão em andamento desde 1999.

UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA

Reconhecida pelo governo da Catalunha, na Espanha, a UOC – **Universitat Oberta de Catalunya** – nasceu, em 1995, para impulsionar a modalidade de ensino superior não presencial, com a missão de facilitar a formação ao longo da vida, tendo o estudante como centro do processo de aprendizagem. O objetivo maior da instituição é conseguir que cada pessoa possa satisfazer suas necessidades de aprendizagem e, para tanto, são empregadas, de maneira intensiva, as TIC, que permitem superar as barreiras do tempo e espaço.



As informações sobre objetivos, organização e modelo educativo da **Universitat Oberta de Catalunya** foram obtidas no portal eletrônico da instituição. Site: www.uoc.edu

O modelo educativo da universidade está baseado na personalização do estudo e acompanhamento integral do estudante. Todos os interlocutores do processo de ensino e aprendizagem (alunos, professores e gestores) interagem e cooperam em uma plataforma informatizada de EAD que denominam Campus Virtual, por isso, a UOC é considerada uma universidade virtual, sem um campus físico. A comunicação docente se baseia na interatividade possibilitada pela Internet, através da plataforma Campus Virtual, e caracteriza-se pelo modelo assíncrono, que permite ao estudante a independência de horários.

O plano de ensino, recebido pelos alunos no início de cada disciplina, propõe o processo de aprendizagem, a metodologia de trabalho e a distribuição temporal. A finalidade maior do plano é orientar e guiar o trabalho do estudante durante o semestre. É no plano de ensino que também se expõe o sistema de avaliação continuada, que consiste na realização, durante o semestre, de um conjunto de atividades que serão acompanhadas e avaliadas pelos professores das disciplinas. O sistema de avaliação continuada permite fazer um acompanhamento constante do processo de aprendizagem e do progresso do aluno.

É no material didático que se encontram as propostas para a obtenção dos conhecimentos, competências e habilidades de cada disciplina. Os materiais

A comunicação docente se baseia na interatividade possibilitada pela Internet, através da plataforma Campus Virtual, e caracteriza-se pelo modelo assíncrono, que permite ao estudante a independência de horários.

são elaborados por uma equipe de professores especialistas nos diversos campos do conhecimento e da didática educativa. Fruto da investigação pedagógica, a UOC desenvolve e experimenta permanentemente materiais didáticos novos e inovadores para a melhoria dos processos de aprendizagem.

Existem dois personagens docentes que atuam no processo de ensino e aprendizagem na UOC: o professor-tutor e o professor-consultor. O professor-tutor é parceiro do aluno desde o primeiro contato dele com a instituição e serve de guia em todos os processos, desde a matrícula, condução da vida acadêmica e demais instâncias. É o professor-tutor quem oferece atenção nas questões relacionadas à formação, integralização da grade curricular, adaptação dentro da comunidade universitária e, posteriormente, inclusive, na orientação profissional ao término dos estudos. É competência do professor-consultor, no transcurso do período letivo, o acompanhamento, avaliação continuada e progresso da aprendizagem dos estudantes na disciplina sob sua responsabilidade. A ação do professor-consultor é personalizada e contínua, pois se caracteriza por exercer constantemente as funções de guia e de estímulo.

As estratégias gerenciais utilizadas pelo professor-tutor no processo de estudo personalizado e independente da *Universitat Oberta de Catalunya* são:

- acompanhar os alunos desde sua entrada na instituição até sua inserção no mercado de trabalho;
- auxiliar na adaptação à comunidade universitária virtual;
- interagir com os alunos pela Internet, através do *Campus Virtual*.

Já o gerenciamento da docência por parte do professor-consultor é feito por meio da:

- elaboração de materiais didáticos em conjunto com a equipe de especialistas;
- estruturação dos planos de ensino das disciplinas;
- interação com os alunos pela Internet, através do *Campus Virtual*;
- motivação e estimulação do processo de ensino e aprendizagem;
- avaliação, de forma continuada, da evolução da aprendizagem do aluno.

Nitidamente se observa a importância das habilidades gerenciais e comunicacionais do docente na comunicação educativa do conhecimento no modelo exposto. Fica saliente a necessidade de um professor capacitado para interagir com seus alunos através de plataformas informatizadas de EAD pela Internet. Alguém que saiba não apenas utilizar os meios necessários para o diálogo virtual com o aluno na construção do conhecimento, mas que também o motive na permanência e manutenção do ritmo de estudo.



Atividade de Estudo

No capítulo 3 conceitualizamos gestão da EAD, gestão de pessoas, gestão estratégica e avaliação institucional. Também foram apresentados sete modelos internacionais de gestão da EAD. Agora, responda as quatro questões abaixo, que lhe servirão para revisar alguns assuntos tratados no início do capítulo.

a) Apresente uma definição para o termo “gestão da EAD”.

b) Como é possível desenvolver uma gestão de pessoas na EAD em que o poder é compartilhado?

c) Como a gestão estratégica e a avaliação institucional contribuem para o sucesso de um sistema de EAD?

d) Elabore um quadro comparativo sobre as sete experiências internacionais de EAD apresentadas no capítulo 3. Faça um paralelo sobre as mídias utilizadas e as habilidades gerenciais necessárias aos docentes de cada instituição. Se quiser, utilize o modelo abaixo.

INSTITUIÇÃO	MÍDIAS UTILIZADAS	HABILIDADES GERENCIAIS DOCENTES
<i>South Africa Open University</i>		
<i>Empire State College</i>		
<i>Fernuniversität</i>		
<i>University of the Air</i>		
<i>Contact North</i>		
<i>Universitat Oberta de Catalunya</i>		

e) Quais conceitos, fundamentos e/ou modelos aqui apresentados você adotará em sua prática no gerenciamento das atividades de EAD? Justifique sua escolha.

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Encerramos aqui mais um capítulo, o terceiro da disciplina **GESTÃO DA EAD**, e você conseguiu perceber como os fundamentos e modelos institucionais estão em constante processo de crescimento e aperfeiçoamento. Nosso intuito maior foi demonstrar, ao final, nuances da gestão da docência em cada um dos diferentes modelos de EAD apresentados.

Como se observou durante o estudo, muitas são as habilidades gerenciais e comunicacionais que o professor precisa desenvolver para que sua prática docente na EAD seja potencializada. Algumas características destacadas foram:

- habilidade para redigir materiais impressos em linguagem autodidata, bem como para a redação de roteiros e textos radiofônicos ou televisivos;
- competência para a elaboração, em parceria com equipes especializadas, de programas de rádio e TV;
- habilidade de produção de *softwares* didáticos e arquivos multimídia;
- noções de uso de plataformas informatizadas de EAD pela *Internet*;
- credibilidade para estabelecer um diálogo contínuo com o estudante na construção do conhecimento através do uso de telefone, fax, *e-mail* e outras TIC.

Com a observação dos fundamentos teóricos e experiências internacionais aqui enunciadas, se abre espaço para o próximo capítulo no qual serão analisadas as peculiaridades que caracterizam o perfil do gestor de EAD. Nosso intuito é que você identifique seu próprio potencial para a utilização crítica, criativa e contextualizada, tanto no ensino superior presencial quanto a distância, do material impresso, do rádio, da televisão, do *e-mail*... e-mails.

Aguardo você no último capítulo!

REFERÊNCIAS

BRASIL/MEC. **Indicadores de qualidade para cursos de graduação a distância**. Brasília: MEC / Secretaria de Educação a Distância, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>>. Acesso em: jun. 2009.

HACK, Josias Ricardo Hack. O processo comunicacional na tutoria em cursos superiores a distância: reflexões sobre a experiência na Licenciatura em Letras Português da UFSC. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32., 2009, Natal. **Anais....** Natal: INTERCOM, GP Comunicação e Educação, 2009. 1 CD – ROM.

LITTO, Fredric M.; FORMIGA, Marcos. **Educação a distância**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

LUCENA, Carlos; FUKS, Hugo. **A educação na era da Internet**. Rio de Janeiro: Clube do Futuro, 2000.

MOORE, Michael; KEARSLEY, Greg. **Educação a distância**. São Paulo: Thompson Pioneira, 2007.

OLIVEIRA, Maria Eline Barbosa. **Educação a distância: perspectiva educacional emergente na UEMA**. Florianópolis: Insular, 2002.

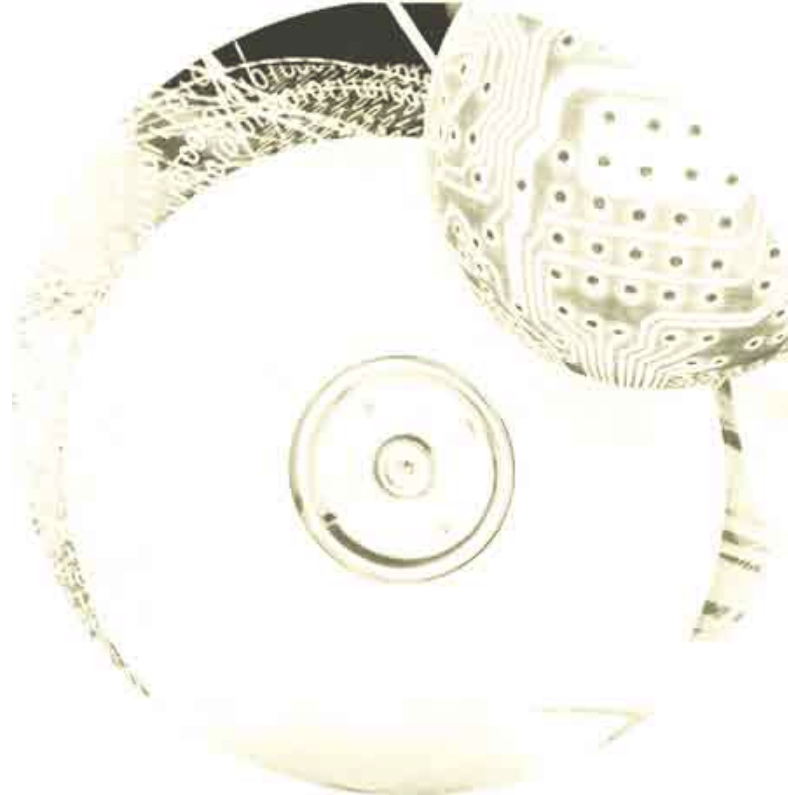
PETERS, Otto. **Didática do ensino a distância**. São Leopoldo: UNISINOS, 2001.

PRETI, Oreste. Autonomia do aprendiz na educação a distância: significados e dimensões. In: _____. (Org.). **Educação a distância: construindo significados**. Cuiabá: NEAD/IE – UFMT; Brasília: Plano, 2000. p. 125-145.

ROSENBERG, Marc J. **E-learning: estratégias para a transmissão do conhecimento na era digital**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

RUMBLE, Greville. A tecnologia da educação a distância em cenários do terceiro mundo. In.: PRETI, Oreste (Org.). **Educação a Distância: construindo significados**. Cuiabá : NEAD/IE – UFMT; Brasília : Plano, 2000.

WHITE, Robert A.; THOMAS, Pradip. As múltiplas estratégias do ensino a distância. **Comunicação & Educação**, São Paulo, Moderna, ano II, n.4, p. 58-67, set./dez. 1995.



CAPÍTULO 4

PERFIL DO GESTOR DA EAD

A partir da perspectiva do saber fazer, neste capítulo você terá os seguintes objetivos de aprendizagem:

- ✓ Conhecer as peculiaridades que caracterizam o perfil do gestor da EAD.
- ✓ Identificar o seu potencial como gestor da EAD.



CONTEXTUALIZAÇÃO

Como observado nos demais capítulos, a tarefa de gerenciar atividades de EAD é complexa. A pessoa que fará essa gestão precisará ter objetivos claros, estabelecer prioridades, ser criativo, ser crítico, ser comunicativo e afinar suas múltiplas competências permanentemente. Os “Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância”, elaborados pelo MEC, apontam que os educadores que atuarão na EAD precisam de habilidade para:

1. estabelecer fundamentos teóricos do projeto;
2. selecionar e preparar o conteúdo curricular, bem como procedimentos e atividades pedagógicas;
3. identificar objetivos, competências cognitivas, habilidades e atitudes;
4. definir bibliografia, videografia, iconografia, audiografia;
5. elaborar o material didático;
6. realizar a gestão acadêmica do processo de ensino-aprendizagem, que consiste em motivar, orientar, acompanhar e avaliar os estudantes;
7. avaliar-se como profissional participante de um projeto de ensino superior a distância. (BRASIL/MEC, 2007, p.20).

Verificando a lista acima, surge a pergunta: que características devem compor o perfil do gestor da EAD capaz de desenvolver tais habilidades? Bom, esse é o ponto de partida para nosso estudo.

A primeira seção do último capítulo da disciplina Gestão da EAD apresentará alguns aspectos introdutórios sobre o perfil do aluno e do docente na EAD. Nosso interesse é demonstrar que tais perfis são compostos por requisitos fundamentais ao profissional da contemporaneidade. Na segunda seção, serão indicados três componentes que consideramos indispensáveis ao gestor que pretende potencializar os processos de ensino e aprendizagem a distância: o perfil crítico, o perfil criativo e o perfil comunicativo.

Então, vamos ao estudo!

ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

A EAD, se bem planejada e gerenciada, pode ser a resposta para atender várias camadas da população: aquelas que estão excluídas do sistema regular de ensino, como os alunos e trabalhadores que residem longe de uma instituição de ensino superior e teriam muito desgaste físico, mental e financeiro para frequentar um curso diariamente; os profissionais que precisam de formação permanente em serviço e não podem deixar suas

funções cotidianas; além das pessoas que optam pela EAD por gostarem da modalidade e se identificarem com o perfil autônomo. Todavia, é preciso levar em conta o isolamento ao qual pode se submeter um aluno a distância, pela rarefação da presença física do docente. Para vencê-la, é necessário:

- a) bons materiais com qualidade científica e pedagógica;
- b) um eficiente sistema de tutoria, com alternativas que promovam relações intersubjetivas mais ricas e comunicação dialógica nas relações docente/aluno ou aluno/aluno;
- c) centros de apoio para a recepção de videoconferências, aulas presenciais ou cursos intensivos de férias.

Na modalidade de EAD, a responsabilidade do aluno por sua aprendizagem é muito maior, pois além do tempo que ele próprio deverá coordenar sem ter a pressão de uma lista de chamada, precisará romper a barreira do isolamento, buscando autodisciplina e automotivação para a continuidade de seus estudos.

Com base em resultados de pesquisa de campo e entrevista com especialistas do Brasil, Portugal e Espanha, o estudo de Hack (1999) concluiu que o aluno a distância possui um perfil diferenciado do estudante de curso presencial. Na modalidade de EAD, a responsabilidade do aluno por sua aprendizagem é muito maior, pois, além do tempo que ele próprio deverá coordenar sem ter a pressão de uma lista de chamada, precisará romper a barreira do isolamento, buscando autodisciplina e automotivação para a continuidade de seus estudos. A EAD fortalece o paradigma que confere ao aprendiz o papel de gestor da sua própria aprendizagem e ao docente a condição de orientador. Todavia, o aluno precisará passar de mecanismos presenciais e muito centrados na cultura do livro e do professor depositante de conteúdo para variáveis que podem incluir dimensões audiovisuais, que requisitam envolvimento diferenciados, e apresentarão, evidentemente, algumas dificuldades, pois durante a educação fundamental e média pouco se estimulam características como a autonomia.

Geralmente, os sistemas de EAD são planejados e gerenciados para atender um público-alvo com características específicas, composto por adultos. Os jovens com faixa etária até os 21 anos têm certa preferência em ir ao estabelecimento de ensino diariamente, principalmente devido à relação afetiva que se estabelece em sala de aula. Já os adultos preferem estudar conforme suas próprias possibilidades, organizando seus horários. Considere-se, ainda, que o mercado atual exige uma formação permanente de seus profissionais, e a EAD permite um treinamento sem o afastamento do local de trabalho. Alguns estudos (HACK, 1999; HACK, 2004; MOORE; KEARSLEY, 2007) apontaram, inclusive, que o desempenho do estudante da EAD no seu futuro mercado de trabalho poderá ser até superior ao do aluno do ensino presencial. Isso devido ao perfil promovido pela modalidade, composto por requisitos fundamentais ao profissional da contemporaneidade:

- a) **o foco nos objetivos a alcançar**, centrando forças na realização de todas as atividades para obter sucesso nas mais diversas etapas que compõem o currículo, mesmo aquelas que não despertam grande euforia;
- b) **a maturidade e a consciência**, que permitem encontrar o equilíbrio entre seus direitos e deveres como estudante;
- c) **a dedicação e o esforço** para enfrentar os desafios com a certeza da vitória, mesmo diante de grandes dificuldades técnicas ou operacionais;
- d) **a capacidade de administrar o tempo disponível**, organizando uma agenda de compromissos e horários de estudo para completar os alvos estabelecidos;
- e) **a disciplina** para cumprir os compromissos agendados, dando fluência ao estudo, mesmo diante do cansaço cotidiano e dos insistentes apelos das atividades de lazer;
- f) **o empenho** na realização de pesquisa em novas fontes para não ficar dependente apenas do material fornecido pelo curso;
- g) **a motivação e o estímulo** para interagir com os colegas, docentes e técnicos, mantendo sempre em alta a vontade de permanecer no processo de capacitação continuada;
- h) **a seriedade e a honestidade**, compreendendo finalmente que o plágio de outros trabalhos ou a cópia de respostas dos colegas é um engano para si mesmo, um problema ético e uma infração contra os direitos autorais;
- i) **a autonomia** para tomar iniciativa e sanar suas dúvidas, quebrando possíveis vícios como o de esperar respostas prontas;
- j) **o autodidatismo**, ou seja, a capacidade de estudar sozinho, sem a cobrança de um professor ou uma lista de chamada. Com o tempo, o estudante passa inclusive a identificar suas características pessoais e assim incrementa as metodologias;
- k) **a responsabilidade e a pontualidade** nas leituras, entrega das atividades e realização dos exercícios, pois, geralmente, as Plataformas Virtuais de Ensino e Aprendizagem encerram as possibilidades de postagem ou acesso depois da data prevista pelo docente, obrigando os alunos a se organizarem para cumprir as tarefas no prazo proposto;

- l) **a persistência e a perseverança** diante das dificuldades de estudo que surgirem. Geralmente a estratégia de formação de equipes de estudo ajuda a manter em alta a vontade de concluir o curso, pois um colega serve de incentivo ao outro;
- m) **a superação dos bloqueios pessoais** de aprendizagem ao identificar as condições em que o processo ocorre com maior facilidade.

E do docente da EAD, também se espera certo perfil? Ou seja, existem algumas características indispensáveis a quem pretende ensinar a distância?

Para o bom gerenciamento de um sistema de EAD, a fonte de informação mais confiável para a interpretação do desempenho dos estudantes provém dos docentes.

Para Moore e Kearsley (2007), os docentes de um curso de EAD são os olhos e os ouvidos do sistema, pois conhecem o progresso, os sentimentos e as expectativas dos alunos. Sendo assim, para o bom gerenciamento de um sistema de EAD, a fonte de informação mais confiável para a interpretação do desempenho dos estudantes provém dos docentes, que precisam desenvolver um perfil capaz de:

1. elaborar ou atuar em equipe na elaboração de conteúdos para o curso;
2. supervisionar e moderar as discussões temáticas;
3. orientar os projetos individuais e em equipe dos alunos;
4. atribuir notas às tarefas e dar um retorno sobre o progresso do aluno;
5. manter o registro da evolução do estudante;
6. auxiliar o aluno no gerenciamento de seu estudo;
7. motivar os alunos na construção do perfil para a EAD;
8. responder ou encaminhar questões administrativas, técnicas e de aconselhamento;
9. representar os alunos em instâncias administrativas;
10. avaliar a eficácia do sistema de EAD. (MOORE; KEARSLEY, 2007, p.149).

Como apontamos no capítulo 1 desta obra, as análises feitas aqui identificam dois grandes polos aglutinadores das mudanças imprescindíveis ao docente que pretende desenvolver o perfil necessário para gerenciar processos de EAD:

- a) o primeiro polo aglutina as mudanças relacionadas a aspectos instrumentais, como a necessidade urgente de introduzir crítica e criativamente as TIC na prática cotidiana, nos mais diversos ambientes, para potencializar a comunicação educativa;
- b) o outro polo aglutina as mudanças reflexivas, do pensamento, da epistemologia, que acontecem pela reflexão sobre os conhecimentos humanísticos, metodológicos e didáticos necessários para que a gestão da EAD seja crítica, criativa e promova a comunicação do conhecimento a distância.

Blandin (apud BELLONI, 2001, p.87) também nos fornece algumas pistas para entender qual é o perfil, as competências e habilidades importantes ao docente que atua com a EAD:

- cultura técnica, que significa um domínio mínimo de técnicas ligadas ao audiovisual e à informática, indispensáveis em situações educativas cada vez mais mediatizadas;
- competências de comunicação, mediatizadas ou não, necessárias não apenas porque a difusão dos suportes mediatizados habitua o estudante a uma certa qualidade comunicacional, ou a 'bons comunicadores', mas também porque o professor terá de sair de sua solidão acadêmica e aprender a trabalhar em equipes, onde a comunicação interpessoal é importante;
- capacidade de trabalhar com método, ou seja, capacidade de sistematizar e formalizar procedimentos e métodos, necessária tanto para o trabalho em equipe como para alcançar os objetivos de qualidade e de produtividade;
- capacidade de 'capitalizar', isto é, de 'traduzir' e apresentar seus saberes e experiências de modo que outros possam aproveitá-los e, em retorno, saber aproveitar e adequar às suas necessidades o saber dos outros formadores, competência importantíssima para evitar a tendência, muito comum no campo educacional, de 'reinventar constantemente a roda'.

Buscando uma síntese de todas as características aqui apresentadas e outras que poderiam ser enunciadas, na sequência destacamos três componentes indispensáveis ao perfil do gestor que pretende potencializar os processos de ensino e aprendizagem na EAD. O intuito não é apresentar uma lista de verificação de habilidades necessárias a quem fará a gestão da EAD, mas sim proporcionar a oportunidade de identificar que o gerenciamento estratégico do processo educativo a distância pode promover o desenvolvimento de um perfil crítico, criativo e comunicativo tanto no docente quanto no aluno, perfil esse indispensável a uma sociedade saudável.

Quando uma pessoa inicia seus estudos na EAD, muitas vezes, a família não entende que em alguns momentos será necessária certa reclusão para realizar leituras e atividades. Já ouvimos depoimentos sobre filhos, esposas e esposos que se sentiram deixados de lado em casa pela pessoa que realizava seus estudos a distância. Ou seja, faltou sensibilidade por parte do cônjuge ou dos filhos para compreender que, em certas horas, a pessoa estará em um local específico da casa, dedicando-se exclusivamente ao estudo.



Mas, é claro que precisamos encontrar um equilíbrio, pois todos precisam de lazer e relacionamento familiar.



O que você pensa sobre isso?

Sua família entendeu sua opção pelo estudo a distância e tem respeitado os seus momentos de estudo em casa?

Você tem encontrado espaço em sua agenda para desenvolver as atividades de aprendizagem com qualidade?

Como estão os momentos de descanso e lazer? Não esqueça da importância de se divertir com as pessoas que você ama.

Enfim, reflita sobre sua prática no presente curso, como estudante da EAD.

Depois, pense no perfil do aluno que você gostaria de estimular quando estiver atuando como docente. Aproveite para rever algumas reflexões feitas sobre o perfil do aluno para a EAD no caderno EAD e Métodos de Autoaprendizagem.

PERFIL CRÍTICO

Para ser competitivo e vencer em um mundo em constantes mudanças, é preciso ficar em dia com os avanços das TIC. E quando falamos em Tecnologia da Informação, estamos falando de um ambiente no qual a evolução é muito mais rápida do que em outras áreas do conhecimento humano. As instituições educacionais e cada um de seus docentes devem conhecer o processo evolutivo pelo qual passamos, devendo saber como organizar e investir em TIC com o intuito de melhorar sua atuação. Porém, é importante destacar que a tecnologia não pode ser o fim único do processo de ensino e aprendizagem. É preciso aprender a utilizá-la com criticidade.

Castells (2000) afirma que as elites aprendem fazendo e, com isso, modificam as utilizações da tecnologia, enquanto a maior parte das pessoas aprende usando e, assim, permanecem dentro dos limites do “pacote” da tecnologia que compraram. Na educação, nem todos serão autores de *softwares* ou produtos midiáticos, mas todos podem aprender a comunicar o conhecimento a distância e potencializar o uso crítico dos instrumentos disponíveis para a realização do processo educativo. Entretanto, o objetivo de mediatizar o conhecimento deve trazer consigo a necessidade de refletir sobre o perfil do docente frente aos desafios da contemporaneidade. O gestor envolvido com a EAD deve ter a predisposição para aceitar mudanças que exigirão reflexão e ação críticas sobre determinadas práticas que, em alguns casos, ainda não estão incorporadas à postura docente, como, por exemplo:

- a) **aprender a mensurar as participações de um aluno** nas atividades on-line (fóruns, salas de bate-papo, e-mails). O docente precisará analisar cuidadosamente a participação, pois ela pode ser qualitativamente superficial, com apenas comentários óbvios, mas quantitativamente expressiva. Por isso, é necessário desenvolver mecanismos de acompanhamento do aluno que permitam perceber, com critérios claros, como o aluno tem construído o conhecimento, para que não aconteça a mera reprodução de conteúdos;
- b) **administrar o tempo e as atividades cotidianas** com vistas a dar conta das interações e conseguir um relacionamento mais intenso com o aluno, aproximando-se mais dele para a detecção de problemas de aprendizagem;
- c) **usar criticamente as plataformas informatizadas de EAD** para se evitar o controle exagerado das atividades acadêmicas do aluno. O professor deve ser o orientador da caminhada – parceiro do estudante na construção do conhecimento pela mediação multimidiática – e evitar o monitoramento excessivo dos passos do aluno;
- d) **auxiliar o aluno na seleção das inúmeras informações midiáticas** às quais ele é submetido diariamente, devido à introdução das TIC no cotidiano. O docente precisará primeiro aprender a sujeitar a tecnologia às suas necessidades e não sujeitar-se a ela para, então, ajudar os alunos na construção de uma compreensão crítica sobre a edição do mundo pelas múltiplas mídias.

Outras mudanças de postura necessárias poderiam ser enumeradas aqui. Entretanto, as menções foram para exemplificar que o perfil do gestor da EAD precisa estar alicerçado na criticidade. Kenski (2003, p.50) destaca que os cursos de formação de professores precisam se preocupar em garantir novas competências, além do saber científico e pedagógico, ou seja, que se ofereça “ao professor as condições para ser agente, produtor, operador e crítico dessas novas educações mediadas pelas tecnologias eletrônicas de comunicação e informação”.

Em síntese, pensar no perfil crítico do gestor da EAD é pensar em docentes que tenham sua prática fundamentada no pensamento desenvolvido por Freire (1975; 1979; 1997), no que tange à necessidade do educador constantemente refletir sobre a realidade em que vive para que o projeto de ação a ser executado seja o reflexo de um pensamento que aponta para a aprendizagem autônoma e ao aprender a aprender. Assim, volta à tona a questão do comprometimento do docente com seu papel de educador, aquele que ama sua profissão e, por isso, aperfeiçoa-se e busca novas possibilidades

O educador deve constantemente refletir sobre a realidade em que vive para que o projeto de ação a ser executado seja o reflexo de um pensamento que aponta para a aprendizagem autônoma e ao aprender a aprender.

de comunicação com seu aluno na construção do conhecimento. Questão já tratada por Freire (1975; 1997), Vigneron (1997), Demo (1999), Moran (2003), Kenski (2003), entre outros, que destacam a importância do professor repensar criticamente sua interlocução com o aluno. Postura que o levará a aproximar-se dos discentes para, com base em reflexões críticas, criativas e contextualizadas, interagir com ele na construção do conhecimento a distância.



Durante meu doutoramento, tive a oportunidade de conviver com um francês que, ao expor suas experiências, ajudou-me a perceber de forma mais refinada a riqueza que se encontra nas diferenças culturais de cada pessoa e aperfeiçoou minhas habilidades de comunicação midiaticizada. Era meu orientador, o educador Jacques Vigneron. Em uma de suas obras, Vigneron (1997, p.70) aponta que a sociedade precisa de docentes com uma nova postura comunicacional, que objetivem:

- Ajudar o educando a mudar as suas percepções, suas atitudes, e a chegar a uma compreensão mais ampla da sociedade em que vive.
- Melhorar suas habilidades na comunicação.
- Aprender a discernir nas informações as que lhe servem, para melhorar a qualidade da informação que gera.
- Extrair mais da mídia.

O que você pensa a respeito disso?

Qual a importância do educador em uma sociedade onde a informação aumenta exponencialmente?

Quem habilitará as futuras gerações à árdua tarefa de filtrar as informações relevantes e válidas, separando-as dos excessos e boatarias?

Quem ajudará a interpretar como acontece a edição do mundo pelas diferentes mídias?

Quem ensinará o momento certo de ligar a tecnologia?

Quem demonstrará a necessidade imperativa de desligar a tecnologia no momento certo e desligar-se dela completamente em certas oportunidades, como uma espécie de “desintoxicação” tecnológica?

São boas perguntas para o último capítulo de um caderno de estudos!

Certamente as respostas e também novas questões se apresentarão pelo caminho.

Uma boa forma de construir conhecimento consistente é pelo questionamento.

PERFIL CRIATIVO

As TIC estão inseridas no processo de ensino e aprendizagem no ensino superior, mas ainda é prematura sua utilização otimizada. Muitas pessoas dispõem de um computador sofisticado, com tudo o que se possa imaginar em hardware, *software* e suplementos, mas sua utilização é banal, restringindo-se à edição de textos, navegação na *Internet*, leitura de *e-mails* e, no caso do professor, a apresentação de *slides* em tela ou com projetor multimídia. Por isso, a introdução tecnológica precisa ser acompanhada da sensibilidade criativa, algo próprio do ser humano, que o faz diferente, com gosto estético e prazer pela inovação. Nas palavras de Moran (2003, p.52):

[...] o gosto estético ajuda-nos a reconhecer e a apreciar páginas elaboradas com cuidado, com bom gosto, com integração de imagem e texto. Principalmente para os alunos, o estético é uma qualidade fundamental de atração. Uma página bem apresentada, com recursos atraentes, é imediatamente selecionada, pesquisada.

Na sequência, destacamos uma reflexão extraída alguns anos atrás de um texto da consultora em Recursos Humanos Oleni, de Oliveira Lobo (2002) que, em nossa interpretação, permanece atual:

Criatividade é o que também está na moda, inclusive ouvimos por aí: ‘temos que ser criativos’. Nós não temos, nós somos, todos nós já nascemos equipados para isto. O período mais criativo e rico de nossas vidas se encontra quando temos entre quatro e cinco anos de idade. É a idade em que estamos curiosos, que fuçamos, que perguntamos, que mexemos procurando fazer algo diferente. Qual criança que já não desmontou seu brinquedo para tentar conhecê-lo e modificá-lo? Pelo lúdico, pela liberdade de ação e pelo livre pensar, a criança cresce, aprende e amadurece. Com a idade, ficamos com medo de sermos audaciosos, medo das críticas e acabamos nos transformando em uma grande massa, patinando em conceitos antigos, alterando apenas os designers, e não gerando novos conceitos. Criatividade é se utilizar da espontaneidade e da visão holística, e dar vazão a loucuras de ideias, que lapidadas podem se tornar grandes cúmplices e aliadas de nosso desenvolvimento.

Como visto, a criatividade precisa ser cultivada para que depois de algum tempo dê bons frutos. Ela pode e deve fazer parte do nosso cotidiano, tornando-se uma aliada importantíssima em nossa atuação profissional, representando até mesmo um diferencial. Por isso, ao inserir TIC na prática cotidiana – em casa, no trabalho ou nos estudos – precisamos cuidar para não perder a sensibilidade criativa. É claro que não basta apenas “boa vontade” para fazer e acontecer. Não podemos nos limitar àquilo que aprendemos

nos bancos das escolas ou com os técnicos dos mais diversos assuntos. Precisamos ter coragem de ousar. É necessário acompanhar as mudanças e torná-las significativas à nossa vivência.

Todavia, é preciso cuidar para não cair em outro extremo. Introduzir as TIC na prática educacional pode caracterizar uma ação criativa, mas se a motivação for apenas o modismo, é perigoso. Então, o equilíbrio entre criticidade, criatividade e contextualização é essencial e, no centro de todo o processo, devem sempre figurar as pessoas, os talentos e as capacidades. Com uma boa e criativa base humana, poderá se instituir uma dinâmica diferente do processo educativo em que o estudante se sente mais envolvido no próprio sistema e passa a construir o conhecimento em parceria com o docente, mesmo longe fisicamente. Assim, torna-se possível enunciar a prática comunicacional docente como um processo que é ao mesmo tempo construção criativa do conhecimento, cultura e prática da liberdade. (FREIRE, 1975).

O perfil do gestor da EAD também precisa estar balizado pela criatividade. Ou seja, precisa sair daquilo que já está pronto para ousar novas tentativas, afinal “criar” é um verbo de ação e pressupõe movimento em busca de algo inovador.

Enfim, o perfil do gestor da EAD também precisa estar balizado pela criatividade. Ou seja, precisa sair daquilo que já está pronto para ousar novas tentativas, afinal “criar” é um verbo de ação e pressupõe movimento em busca de algo inovador. É claro que o gestor pode esbarrar na criatividade subjugada pelos roteiros prontos que muitos seguem piamente há tantos anos, pensamentos copiados, muitas vezes, de fórmulas acríticas e descontextualizadas, ideias que, acima de tudo, engendram a apatia e a simples reprodução de fórmulas que deram certo em algum contexto. Entretanto, até mesmo aqueles que se sentem presos às velhas amarras podem iniciar o processo de criar, já que a criatividade é um exercício e quanto mais exercitá-la, melhor será seu resultado.

PERFIL COMUNICATIVO

Ao refletirmos sobre a importância e a necessidade de inserção das TIC no cotidiano e, conseqüentemente, na gestão do processo de ensino e aprendizagem a distância, um tema é indissociável: o perfil comunicativo de quem promove o gerenciamento dos sistemas de EAD. Todavia, tal discussão precisa vir acompanhada da análise apurada de cada contexto e das implicações reais de sua utilização. Afinal:

[...] com as mesmas tecnologias e propostas, podem-se obter resultados diferentes. Há grupos mais ativos, outros menos, grupos de alunos mais motivados e maduros, outros menos. Com cada grupo, é preciso procurar encontrar a proposta mais adequada, o equilíbrio entre o presencial e o virtual específico. (MORAN, 2003, p.55).

Para Moore e Kearsley (2007), o acesso à informação e às aptidões necessárias para converter tais informações em conhecimento têm se tornado o grande impulsionador do desenvolvimento pessoal, econômico, social e, até mesmo, político em vários países. Segundo os autores, um dos resultados mais imediatos da explosão de informações é que parte da informação gerada se torna obsoleta com rapidez, criando a necessidade de frequente atualização: “metade daquilo que foi aprendido pelo aluno de engenharia, por exemplo, fica desatualizado 18 meses após a conclusão do curso.” (MOORE; KEARSLEY, 2007, p. 313). Essa situação traz à tona a necessidade de um profissional com um perfil comunicativo capaz de gerenciar, motivar e orientar o processo de construção do conhecimento pela comunicação educativa a distância.

Mas, que mídia ou multimídia utilizar para promover a comunicação educativa do conhecimento diante de tanta informação? Que estratégias adotar para criar um ambiente colaborativo entre os participantes do processo de ensino e aprendizagem?

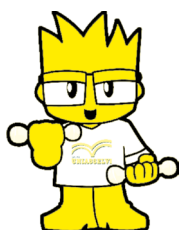
Em nossa interpretação, essas são questões que apenas encontrarão respostas se buscarmos uma proposta contextualizada para cada situação. A solução não está ancorada simplesmente na produção de materiais audiovisuais, utilização de rádio, canais de televisão, introdução de textos e outros materiais didáticos na Internet de forma combinada ou isolada. A resposta está em conhecer as especificidades de cada contexto e adaptar o perfil comunicativo dos envolvidos para que a construção do conhecimento aconteça em uma via de mão dupla. Por exemplo, será inútil adquirir tecnologias de ponta e capacitar os gestores para um processo comunicacional de interação via rede de computadores para uma realidade onde o acesso a bons provedores de Internet inexistente. Ao se estabelecer as estratégias de comunicação, é preciso levar em conta que um programa bem-sucedido no Nordeste do país pode ser um fracasso no Sul se não forem apuradas *in loco* as peculiaridades humanas, estruturais, climáticas, culturais etc.

Aqui ainda é importante destacarmos que, independente dos diferentes contextos possíveis, o perfil comunicativo do gestor da EAD precisa pautar-se em uma visão compartilhada e dialógica de comunicação. O gerenciamento de processos de EAD obterá sucesso se proporcionar a colaboração e a cooperação entre as partes, o que se consegue com mecanismos de comunicação de mão-dupla, que potencializem a interação entre alunos-sistema, aluno-conteúdo, aluno-docente, aluno-aluno. Assim, todos os envolvidos, sejam eles docentes, técnicos ou alunos se sentirão participantes do sistema de EAD, membros de uma comunidade.

Em suma, para desenvolver um perfil comunicativo que potencialize sua prática na EAD, o gestor precisará aprender a utilizar as TIC disponíveis,

Para desenvolver um perfil comunicativo que potencialize sua prática na EAD, o gestor precisará aprender a utilizar as TIC disponíveis, avaliar a necessidade de novas tecnologias, selecionar os materiais e elaborar as estratégias de ensino e aprendizagem.

avaliar a necessidade de novas tecnologias, selecionar os materiais e elaborar as estratégias de ensino e aprendizagem. Tudo isso com a clareza sobre as reais possibilidades de comunicação midiaticizada do conhecimento que se pode empreender, devido às características de sua instituição e de seus alunos.



Atividade de Estudo

O capítulo 4 foi o espaço escolhido para apresentarmos os componentes indispensáveis ao perfil do gestor que pretende potencializar os processos de ensino e aprendizagem na EAD. Após a leitura, queremos convidá-lo a responder três questões e, ao mesmo tempo, refletir sobre seu próprio perfil na Gestão da EAD.

a) Sujeitar a tecnologia às suas necessidades é uma característica importante ao perfil do gestor que pretende atuar na EAD com criticidade. O que significa “sujeitar a tecnologia às suas necessidades”?

b) Por que a criatividade é considerada uma característica desejável ao perfil do gestor da EAD?

c) Como o gestor da EAD pode identificar que mídia ou multimídia utilizar para promover a comunicação educativa do conhecimento?

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

O capítulo 4 encerra a disciplina **Gestão da EAD**. Aqui você foi provocado a refletir sobre o perfil do aluno e do docente da EAD, bem como teve a oportunidade de conhecer algumas peculiaridades que caracterizam o perfil do gestor que atua no processo de construção do conhecimento a distância pela comunicação educativa. Esperamos que as leituras tenham-no motivado a pensar em alternativas e diferenciais que possam incrementar seu potencial como gestor da EAD.

É certo que diferentes reflexões poderiam ainda ser propostas, a partir do aprofundamento de outras características, igualmente importantes, que podem compor o perfil de quem pretende gerenciar sistemas e relações na EAD. Perceba, então, como é imprescindível que você continue a investir em sua própria formação. Nos próximos meses, identifique e participe de propostas de educação continuada que lhe permitam ampliar suas concepções críticas sobre os pressupostos teóricos que envolvem e norteiam o ensino e aprendizagem a distância. Indubitavelmente, serão excelentes momentos para inovar suas práticas criativas e potencializar os processos comunicativos de gerenciamento da EAD.

Salientamos, ainda, que o desenvolvimento do perfil crítico, criativo e comunicativo do gestor da EAD é um processo de conscientização contínua. Em outras palavras, é um momento de reflexão rigorosa e coletiva sobre a realidade em que se vive, de onde emergem novos projetos de ação a serem executados. Trata-se de uma compreensão de EAD como um processo permanente, porque a ação depois de executada deverá novamente ser discutida, donde surgirá um novo projeto, uma nova reflexão e, assim, ininterruptamente. (FREIRE, 1979). Ou seja, um espaço onde a gestão é repensada continuamente, com vistas a potencializar a comunicação educativa do conhecimento.

Para finalizar, relembremos aquilo que referimos ao iniciar o primeiro capítulo desse caderno de estudos: quando falamos de gestão da EAD, a melhor forma de aprendermos certos conceitos é pensarmos sobre eles e, ao mesmo tempo, colocá-los em prática. E esse foi nosso objetivo durante toda a disciplina. Não tivemos a pretensão de apresentar roteiros prontos de como alcançar o sucesso no gerenciamento de processos na EAD. Nosso intuito foi provocá-lo a leituras e reflexões que pudessem fazer diferença em seu dia a dia e quiçá proporcionar anseios de mudança em sua prática docente. Queremos dizer que foi um prazer partilhar parte dos resultados de nossas pesquisas, bem como apresentar certas inquietações que ainda nos comovem. Agora, é a sua vez de construir uma experiência crítica, criativa e contextualizada na EAD.

Sucesso e... coopere para o bem!

REFERÊNCIAS

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância**. 2. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2001.

BRASIL/MEC. **Indicadores de qualidade para cursos de graduação a distância**. Brasília: MEC / Secretaria de Educação a Distância, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>>. Acesso em: jun. 2009.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

DEMO, Pedro. **Questões para a teleducação**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

_____. **Extensão ou comunicação?** 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

_____. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.

HACK, Josias Ricardo. **Mediação multimidiática do conhecimento: um repensar do processo comunicacional docente no ensino superior**. 2004. 207 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2004.

_____. **Novas tecnologias na educação a distância: a experiência da UNOESC**. 1999. 157 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 1999.

KENSKI, Vani Moreira. **Tecnologias e ensino presencial e a distância**. Campinas: Papirus, 2003.

LOBO, Oleni de Oliveira. O que devo fazer para ser criativo? **Jornal Carreira & Sucesso**, Coluna do Leitor, 131. ed. 27 maio 2002. Disponível em: <http://www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=4244> Acesso em: jun. 2009.

MOORE, Michael; KEARSLEY, Greg. **Educação a distância**. São Paulo: Thompson Pioneira, 2007.

MORAN, José Manuel; MASETTO, Marcos T.; BEHRENS, Marilda Aparecida. **A. Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 6. ed. Campinas, SP: Papirus, 2003.

VIGNERON, Jacques. **Comunicação interpessoal e formação permanente**. São Paulo: Angellara Editora, 1997.