



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**PERFIL DOS GESTORES DO PÓLO  
UNIVERSITÁRIO DE ENSINO A DISTÂNCIA -  
REGESD - DE SAPIRANGA (RS)**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Leonice Elci Rehfeld Nuglisch**

**Tio Hugo, RS, Brasil  
2009**

**PERFIL DOS GESTORES DO PÓLO UNIVERSITÁRIO  
DE ENSINO A DISTANCIA – REGESD - DE SAPIRANGA (RS)**

**Por**

**Leonice Elci Rehfeld Nuglisch**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade  
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para  
obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Ana Paula da Rosa Cristino**

**Tio Hugo, RS, Brasil**

**2009**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a monografia

**PERFIL DOS GESTORES DO PÓLO UNIVERSITÁRIO  
DE ENSINO A DISTANCIA – REGESD - DE SAPIRANGA (RS)**

Elaborada por

**Leonice Elci Rehfeld Nuglisch**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA :**

---

Ana Paula da Rosa Cristino, Ms. (UFSM)  
**(Presidente/ Orientadora)**

---

Adalberto Dutra Rossatto, Ms. (FAPAS)

---

**José Luiz Padilha Damilano, Esp. (UFSM)**

**Santa Maria, 08 de agosto de 2009.**

## **DEDICATÓRIA**

*Dedico esta monografia à minha  
família, esposo Vilmar e  
aos filhos William (In Memoriam),  
Wesley e Williane.*

## AGRADECIMENTOS

- ✚ A Deus, por permitir que eu superasse mais um desafio na minha vida e vivesse esse momento tão importante e significativo.
- ✚ Ao meu marido Vilmar Vilson Nuglisch, que sempre me incentivou a estudar e acreditou no meu potencial.
- ✚ Aos meus filhos Wesley e Williane, que sempre estiveram dispostos a me ajudarem, pela força e incentivo e pelo amor e riqueza dos momentos vividos.
- ✚ A tutora de orientação Prof<sup>a</sup>. Ana Paula da Rosa Cristino pela dedicação e competência no acompanhamento do trabalho e também a Prof<sup>a</sup>. Liliana Soares Ferreira pela orientação nas indicações das leituras.
- ✚ A secretária de Educação de Sapiranga, Cleidi Fátima do Prado.
- ✚ Ao chefe de gabinete do prefeito de Sapiranga (RS), Robson Forsin.
- ✚ Ao diretor do Pólo Universitário de Sapiranga, Dirceu Machado.
- ✚ Aos alunos da graduação em Licenciatura em Matemática na modalidade EAD, Prolic/Regesd/Furg do Pólo Universitário de Sapiranga..
- ✚ A coordenadora do Polo do Tio Hugo Mara Elis Savadintzky Drehmer e dos tutores presenciais Joseane Schuster e Rudimar de Lima Bettin.
- ✚ Ao Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> Leocadio Jose Correia Lameira Coordenador do curso de Especialização em Gestão Educacional a distancia da UFSM.
- ✚ Aos professores da Banca: Prof<sup>o</sup> Adalberto Dutra Rossatto e José Luiz Padilha Damilano
- ✚ A todos os colegas de turma, pelas contribuições que deram nos momentos difíceis e importantes no andamento de todo o trabalho e a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para meu crescimento pessoal e profissional

## **RESUMO**

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **PERFIL DOS GESTORES DO PÓLO UNIVERSITÁRIO DE ENSINO A DISTANCIA – REGESD - DE SAPIRANGA (RS)**

AUTORA: Leonice Elci Rehfeld Nuglisch  
ORIENTADORA: Ana Paula da Rosa Cristino  
Data e Local da Defesa: Tio Hugo/ RS, 08 de agosto de 2009.

Esta monografia objetivou analisar os fatores que influenciam o perfil do gestor no pólo universitário de ensino a distância – REGESD - de Sapiranga (RS). Para essa finalidade, foi realizada uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso. Participaram três entrevistados, sendo dois gestores do Pólo e a Secretária da Educação do município de Sapiranga (RS). Através da categorização da entrevista semi-estruturada, se observou o fator que influenciou o perfil do gestor. Nesse sentido, a relevância desta pesquisa está em oferecer espaços-tempos de reflexão sobre as percepções acerca do processo educativo público, analisando percepções e vivências da gestão educacional em pólos de ensino a distância na perspectiva de analisar as políticas públicas voltadas para essa modalidade de ensino; compreendendo os dispositivos que influenciam os processos de gestão e sua valorização no contexto educativo.

**Palavras-chave:** Gestão Educacional. Ensino a distância. REGESD.

## **ABSTRACT**

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **PERFIL DOS GESTORES DO PÓLO UNIVERSITÁRIO DE ENSINO A DISTANCIA – REGESD - DE SAPIRANGA (RS)**

#### **PROFILE OF UNIVERSITY MANAGERS OF THE POLE DISTANCE EDUCATION - REGESD - DE SAPIRANGA (RS)**

AUTHOR: Leonice Elci Rehfeld Nuglisch

ADVISER: Ana Paula da Rosa Cristino

Data e local da defesa: Tio Hugo/ RS, 08 de agosto de 2009.

This paper aimed to analyze the factors that influence the profile of the cluster manager in university distance education - REGESD - Sapiranga of (RS). For this purpose, we performed a qualitative research study of the type of case. Attended three interviews, two managers of the Pole and Secretary of Education of the City of Sapiranga (RS). Through the categorization of semi-structured interview, said the factor that influenced the profile of the manager. In this sense, the relevance of this research is to provide space-time of reflection on perceptions about the public education process, examining perceptions and experiences of educational administration in the areas of distance education in the context of examining the public policies for this type of education, including devices that influence the processes of management and its use in the educational context.

**Keywords:** Educational Management. Distance education. REGESD.

## **LISTA DE SIGLAS**

CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica

EAD – Educação à distância

EMEF - Escola Municipal de Ensino Fundamental

FURG - Fundação Universidade Federal do Rio Grande

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação

MEC – Ministério da Educação

PROLIC – Programa Pró-Licenciaturas

REGESD – Rede Gaúcha de Ensino Superior a Distância

RS – Rio Grande do Sul

SEED - Secretaria de Educação a Distância

SMED - Secretaria Municipal da Educação

TICs - Tecnologias da Informação e Comunicação

UCS – Universidade de Caxias do Sul

UERGS – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

UFPEL - Universidade Federal de Pelotas

UNISC - Universidade de Santa Cruz do Sul

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Foto de Tempos Modernos .....	20
--	----

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	10
<b>CAPÍTULO 1 O GESTOR NO PÓLO UNIVERSITÁRIO DE ENSINO A DISTÂNCIA</b> .....	13
1.1 Introdução.....	13
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo Geral .....	15
1.2.2 Objetivos Específicos .....	15
1.3 Encaminhamentos metodológicos .....	15
1.3.1 Caracterização teórico-metodológica da pesquisa .....	15
1.3.1 Procedimentos metodológicos.....	17
<b>CAPÍTULO 2 PERSPECTIVAS PARA A GESTÃO EDUCACIONAL E A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA</b> .....	19
2.1 Possibilidades legais e contextuais para o Gestor.....	19
2.2 A EAD no contexto educacional brasileiro: aspectos históricos e legais .....	27
2.2.1 Aspectos Legais da Educação a Distância .....	29
<b>CAPÍTULO 3 COMPREENSÕES SOBRE GESTÃO EDUCACIONAL NO PÓLO UNIVERSITÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DE SAPIRANGA (RS)</b> .....	34
3.1 Contextualização da REGESD e do Pólo de Sapiiranga (RS).....	34
<b>CONCLUSÃO</b> .....	42
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	45
<b>APÊNDICES</b> .....	50

## APRESENTAÇÃO

O presente estudo apresenta a monografia intitulada “O Perfil dos Gestores em EAD - Educação a Distância no Pólo Universitário na Rede Gaúcha de Ensino Superior a Distância – REGESD”, ao curso de Especialização “*Lato sensu*” em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria (RS).

Assumi a tutoria no pólo de Sapiranga (RS), espíral da FURG (Fundação Universidade Federal do Rio Grande) valorando muito essa união com expressivo trabalho.

Trabalhei durante o período de outubro até final de junho de 2009, durante 255 dias, além de utilizar a plataforma Moodle<sup>1</sup> para a comunicação entre graduando e professores. Dentro desse contexto, durante o curso de Gestão Educacional, me interessei em estudar o gestor do Pólo, como se deu a formação do pólo e como era a relação entre os graduando-gestor-comunidade-prefeitura. Essas questões me desafiaram a buscar compreender a concepção dos gestores educacionais, diante da formação continuada de professores como possibilidade de transformar a prática docente.

Desta forma, a pesquisa foi realizada no Pólo Universitário de Sapiranga (RS). A investigação desenvolveu-se a partir de uma abordagem qualitativa, envolveu três gestores educacionais atuando em cargos administrativos. Os gestores responderam entrevistas semi-estruturadas, transcritas, com a finalidade de aprofundar as questões e esclarecer os problemas da pesquisa.

A sociedade atual necessita de criatividade, para construir um novo modelo de vida, decorrente da combinação de personalidade imaginativa com a concretude, da diligência ansiosa com a competência científica. O gestor escolar deve possuir competências de justiça, o que significa ter as condições necessárias para colaborar na construção educacional justa, desejadas por todos, que assumam uma significação emancipatória na humanidade.

Nesse sentido, esta monografia busca conhecer o perfil dos Gestores em

---

<sup>1</sup> O Moodle é um pacote de software Open Source para produzir e gerir atividades educacionais baseadas na Internet e/ou redes locais, também designado de LMS (Learning Management Systems).

EAD - Educação a Distância no Pólo Universitário na Rede Gaúcha de Ensino Superior a Distância – REGESD. As motivações iniciaram com o trabalho que a equipe da disciplina de Instrumentalização do Curso de Matemática realizou de outubro de 2008 até abril de 2009, tendo como foco as contribuições dos agentes e do Pólo Universitário para o desenvolvimento profissional dos graduandos em Matemática em EAD modalidade Prolic/Regesd/Furg. (Programa Pró-Licenciatura/ Rede Gaúcha de Ensino Superior a Distância/Fundação Universidade Federal do Rio Grande), com o objeto de reflexão, investigação. O estudo realizado se baseou na expectativa de que estas práticas contribuam para a conscientização, consolidação e autonomia profissional na produção de seus saberes e dos seus valores.

Assim, consideramos a importância do gestor em EAD no pólo educacional, partir de uma perspectiva política educacional contemporânea nos avanços e retrocessos, discutindo a importância que a formação contínua tem para a prática docente. Os gestores, neste caminho, são produtores de saberes, entre os quais se privilegia aqueles, que se desenvolvem a partir de sua própria prática, tendo como fundamento a reflexão. A partir da Gestão Educacional, é possível discutir o desenvolvimento profissional como articulador do conjunto de atividades desenvolvidas quer seja no campo da atuação ou da formação, analisando estratégias de uso e funções que os mesmos.

Compreendemos e analisamos as afirmações e suas causas em sua importância na reflexão sobre o gestor educacional, pois esta é a questão mais fundamental de valores, aspirações e metas enquanto gestores EAD em cada pólo universitário. O ato de gerir pode e deve ser aprendido. Ele não acarreta privilégios e sim responsabilidades. Como ocorre efetivamente o processo de relação participativa e qualitativa com uma relação de gestão-tutor-aluno- prefeitura-comunidade, estudamos o gestor e a sua formação, já que esta última tem um papel fundamental para o desenvolvimento das potencialidades educacionais.

Com essa breve apresentação, iniciaremos o estudo que tem como estrutura principal o Capítulo 1 que fala sobre perspectivas para a gestão educacional. A seguir, no Capítulo 2, trataremos a respeito do referencial teórico que fundamenta a gestão escolar e a educação à distância, e por fim o no capítulo 3, analisaremos as compreensões sobre gestão educacional no pólo universitário de educação a distancia de Sapiranga (RS).

# CAPÍTULO 1 O GESTOR NO PÓLO UNIVERSITÁRIO DE ENSINO A DISTÂNCIA

## 1.1 Introdução

Nas últimas décadas, a política educacional tem sido tematizada por vários prismas e diferentes olhares, destacando o delineamento por ela assumido pelo governo brasileiro, nas atuais reformas educacionais implantadas no País trouxeram inúmeras mudanças para a vida dos docentes e da instituição social educativa, bem como para sua formação.

Com os avanços das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs), exigem das instituições sociais e das organizações respostas para o enfrentamento dessa realidade, das quais não estão isentos os sistemas educacionais. A educação, cada vez mais, é reconhecida como o resultado na configuração dessa nova sociedade baseada na informação, no conhecimento e na aprendizagem. Impõe-se, nesse sentido, superar as desigualdades de oportunidades enfrentadas, especialmente em nosso País, referente à capacidade de oferta educacional e desenvolvimento de aprendizagem. Segundo Nogueira (1996):

O desenvolvimento da educação a distância no mundo está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento tecnológico das sociedades, tornando inevitável sua associação aos avanços da informática e aos meios de comunicação de massa (p. 35).

Dentro desse contexto, destacamos a necessidade de prestarmos a contribuição da Educação a Distância como modalidade educativa alternativa para atender às crescentes demandas de conhecimento no mundo contemporâneo, numa reflexão sobre as questões políticas, econômicas, sociais, culturais e científico-tecnológicas afetas à criação e colocar em prática os sistemas de educação a distância que, historicamente, se consolidaram, bem como daqueles que, mais atualmente, vêm sendo implementados.

As profundas alterações ocorridas no mundo do trabalho, imperativo gerado nessa sociedade, exigem o repensar das organizações e de sua gestão. O desafio que se coloca é o de superar o paradigma que favorece o desenvolvimento de práticas burocráticas, individualistas, fragmentadas e hierarquizadas nas instituições e organizações. Estas devem ser repensadas no tocante às suas estruturas,

organização, funcionamento e às suas formas de gestão. A gestão, como função básica e necessária em todas as organizações modernas, terá outra dinâmica, visto que os modelos clássicos já não atendem mais aos novos modos de organização do trabalho e da produção. Significa dizer que os paradigmas de gestão até então vigentes estão se esgotando, pois :

O enfrentamento dessa realidade provavelmente será através de estruturas de organização que favoreçam uma verdadeira socialização das soluções de problemas, requerendo, urgentemente, imaginar, experimentar e promover estruturas de organizações e estilos de decisões orientadas para o aprofundamento da democracia" (LÉVY, 1998, p.62).

Especialmente na gestão dos sistemas educacionais, é necessário fundamentar a ação dos sistemas de EAD nos parâmetros da gestão democrática, de modo a favorecer a construção de redes solidárias com o objetivo de apoiar a construção do conhecimento e o desenvolvimento humano. Segundo (GOMES; LOPES 2009, p. 1):

A Educação a Distância - EAD tem sido cada vez mais reconhecida como uma modalidade educativa alternativa para atender às exigências da educação ao longo da vida. As mudanças em pauta no mundo contemporâneo face à economia globalizada e o avanço incomensurável das tecnologias da informação e da comunicação e exigem a constante aquisição e aplicação de novos conhecimentos. Nessa nova sociedade, para alguns, denominada "Sociedade Tecnológica", "Sociedade da Informação e do Conhecimento" e, para outros, "Sociedade Educativa", o conhecimento é considerado propulsor do desenvolvimento. Nesse contexto, a Educação a Distância vem adquirindo grande importância, traduzida no empenho de um crescente número de instituições que a assumem para a oferta de seus programas de formação, cujas demandas aumentam exponencialmente.

Considerando que a educação é condição para a cidadania e importante instrumento de inclusão social, o grande desafio é garantir a educação como um direito do cidadão, passando a ser entendida como estratégia fundamental na transformação da realidade econômica, social e cultural da sociedade brasileira.

Optamos para o delineamento do estudo, por uma pesquisa qualitativa, considerando que é preciso observar o gestor para que o mesmo enfrente o "desafio" de compreender os novos tempos, abarcando anseios, direções e sentidos do futuro, que serão interpretados pelos avanços tecnológicos do processo da modernidade, que projeta na sociedade as suas perdas e valores.

Dentro deste prisma de investigação a pesquisa em Educação vem

assumindo nos últimos anos uma diversificação em seus focos de análise. Ainda assim, se deixou de priorizar estudos que tematizassem a Educação a Distância. Por isso, este estudo se insere no Programa de Especialização a Distância *Lato Sensu* em Gestão Educacional, através de uma perspectiva discursiva, analisando o perfil dos gestores no Pólo Universitário de Educação a Distância de Sapiranga (RS).

Sendo assim, a monografia parte da seguinte questão norteadora:

Quais são os fatores que influenciam o perfil do gestor no pólo universitário de ensino a distância – REGESD - de Sapiranga (RS)?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar os fatores que influenciam o perfil do gestor no pólo universitário de ensino a distância – REGESD – de Sapiranga (RS).

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Compreender as contribuições das políticas educacionais para a estruturação do pólo de educação à distância – REGESD - de Sapiranga (RS).

Analisar a atuação de gestores no pólo universitário de ensino a distância – REGESD - de Sapiranga (RS).

## **1.3 Encaminhamentos metodológicos**

### **1.3.1 Caracterização teórico-metodológica: Pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso**

O estudo aqui proposto se caracteriza como uma pesquisa social uma vez que: seu objeto é histórico (as sociedades humanas existem num determinado espaço, num determinado tempo, os grupos sociais que as constituem são mutáveis

e as instituições, leis, visões de mundo são provisórios e estão em constante dinamismo); ela é intrínseca e extrinsecamente ideológica, pois “veicula interesses e visões de mundo historicamente construídas e se submete e resiste aos limites dados pelos esquemas de dominação vigentes” (MINAYO, 1999, p. 21); seu objeto é essencialmente qualitativo, pois a realidade social é apreendida por aproximação, interpretação.

A pesquisa proposta é, portanto, qualitativa por pretender ser rica em dados descritivos, ter um plano aberto e flexível e focalizar a realidade de forma complexa e contextualizada (LÜDKE, 1986). De acordo com as autoras citadas, a pesquisa qualitativa apresenta cinco características básicas: (i) são investigações naturalísticas (tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento); (ii) os dados coletados são predominantemente descritivos; (iii) a preocupação com o processo é muito maior do que com o produto; (iv) as perspectivas dos participantes, ou seja, o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial do pesquisador; (v) a análise dos dados tende a seguir uma abordagem indutiva, na qual o pesquisador parte de observações mais livres, deixando que categorias de interesse emergem progressivamente durante os processos de coleta e análise de dados (ALVES-MAZZOTTI, 1998).

Na busca por uma educação que faça frente aos desafios que encontramos hoje, optamos por analisar qualitativamente, pois esta nos oferece subsídios concretos para trabalharmos com as carências educacionais e sociais. Entendemos que esta aponta uma saída concreta para as práticas cotidianas, se ocupa do melhoramento das práticas, dos entendimentos e das situações de caráter educativo, se baseia necessariamente num enfoque da verdade e da ação como socialmente construída e incorporada pela história” (CARR; KEMMIS 1988. p. 193).

Assim sendo, é fundamental que os envolvidos a concebam como um processo histórico de transformação das práticas, dos entendimentos e das situações de todos inter-relacionados entre si, proporcionando a descoberta de pontos em comum e contradições entre eles.

Como estratégia de pesquisa, utilizamos o Estudo de Caso para compreender o perfil do gestor educacional. Para atender aos objetivos propostos, o mesmo foi delineado culminando a sistematização de uma proposta metodológica. Optou-se pela pesquisa qualitativa, através da qual ocorre um contato direto do pesquisador

com a realidade que se deseja estudar, com grande enfoque no processo e não, apenas, nos resultados ou no produto. Esta abordagem é tida como a mais indicada para estudos que pretendem estudar uma realidade em profundidade, especialmente quando se trata de pesquisa onde o objeto de estudo não se encontra previamente bem descrito (GODOY, 1995b).

Para Yin (1981), trata-se de uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto. Godoy (1995a) acrescenta que o estudo de caso se caracteriza como uma pesquisa em que o objeto de estudo é analisado profundamente, buscando compreender detalhadamente um ambiente, um sujeito ou uma situação. Ele tem por objetivo possibilitar a vivência da realidade através da discussão, da análise e da proposta de uma solução de um problema real, estabelecendo forte relação entre a teoria e a prática.

Tanto a caracterização teórica quanto a alternativa metodológica busca o processo reflexivo da prática dos gestores, possibilitando a compreensão da ação concreta, individual, e do fazer coletivo amplo e democrático para todos, como o cerne da prática educacional.

### **1.3.2 Procedimentos metodológicos: entrevista semi-estruturada**

Procuramos nesta monografia como cenário, o perfil do gestor educacional do Pólo Universitário na modalidade à distância em Sapiranga (RS), sendo que foram entrevistados 03 gestores da rede municipal que estão que atuam ou atuaram em Sapiranga do período do 1ª semestre de 2009. Contamos um gestor que atua no Pólo e outro anterior, bem como com a Secretária da Educação de Sapiranga (RS). Com o consentimento afirmado através de um termo assinado (APÊNDICE 1), foram realizadas as entrevistas (APÊNDICE 2) para a etapa a coleta de informações.

Na descrição desta coleta, empregamos como técnica a entrevista semi-estruturada, que é considerada um processo de interação social, no qual o entrevistador tem a finalidade de obter informações do entrevistado, através de um roteiro contendo tópicos em torno de uma problemática central (HAGUETTE, 1995). Segundo Minayo (1994), a entrevista especifica a obtenção de dados através da alocação individual, a qual revela condições estruturais, sistemas de valores, normas e símbolos e transmite, através de um porta-voz, representações de determinados grupos.

Decidimos pela entrevista semi-estruturada, na qual o informante tem a possibilidade de falar sobre suas experiências, a partir do enfoque principal proposto pelo pesquisador; ao mesmo tempo em que permite respostas livres e espontâneas do informante, valoriza a atuação do entrevistador.

As questões elaboradas para a mesma levaram em conta o embasamento teórico da investigação e as informações que o pesquisador recolheu sobre o fenômeno social (TRIVIÑOS, 1987).

Primeiramente a entrevista buscou compreender a vida do gestor, em um segundo momento, as questões se direcionaram para as atividades, os interesses e as opiniões comuns aos gestores, tais como: a função do gestor do Pólo; a relação Pólo-Prefeitura-Sociedade; Relação REGESD-Prefeitura e a história da instalação do Pólo em Sapiranga (RS) e custo e benefícios que trouxe para qualificação dos professores, os estudantes, a escola, a comunidade.

Posteriormente as entrevistas foram organizadas num texto reflexivo contemplando o papel do gestor, quanto ao tempo de atuação, grau de formação e dificuldades encontradas; os projetos; relações profissionais os profissionais e relação com a REGESD.

Todas essas informações foram analisadas, valendo-se de uma categorização simples, através da qual foram salientados elementos essenciais para a compreensão sobre a educação a distância e a atuação do gestor nessa modalidade de ensino.

## CAPÍTULO 2 PERSPECTIVAS PARA A GESTÃO EDUCACIONAL E A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

### 2.1 Possibilidades legais e contextuais para o Gestor

A gestão educacional vista por seus conceitos e princípios, hoje, adiante das reais possibilidades de vivenciar os processos de gestão democrática e de autonomia, tem como alternativa para a sua viabilização principalmente a descentralização nas escolas e nos sistemas.

O princípio do século XX foi marcado pela consolidação daquilo que o sociólogo alemão Max Weber (*apud* MARX, 1993) chamou de “espírito do capitalismo”, ou seja, a humanidade como um todo passou a viver sob os princípios capitalistas centrados no individualismo, racionalização das ações, obsessão por produtividade, lucro e consumo. Segundo este “espírito”, o homem é apenas mais uma peça do processo produtivo, uma verdadeira engrenagem da máquina, como bem exemplificou Carlitos no filme “Tempos Modernos”.



**Figura 1** - Foto de Tempos Modernos (Modern Times)<sup>2</sup>

Charles Chaplin, na ilustração acima, sintetizou bem o modelo de racionalização produtiva, instaurado após a segunda Revolução Industrial, quando as fábricas tiveram completa autonomia produtiva com o uso da eletricidade, do petróleo e do aço. Ele representa, ao mesmo tempo, um trabalhador absorvido pelas engrenagens da máquina e o sujeito esquizofrênico que se aliena do mundo na sua rotineira tarefa de apertar botões e puxar alavancas. Com a instalação da linha de produção, que aprofundou a divisão do trabalho fabril, o trabalhador ficou cada vez

---

<sup>2</sup> USA, 1936. United Artists / Charles Chaplin Productions, direção de Charles Chaplin. Disponível em: <[http://www.65anosdecinema.pro.br/Tempos\\_modernos.htm](http://www.65anosdecinema.pro.br/Tempos_modernos.htm)> Acesso em abril de 2009.

mais alienado do resultado final do seu trabalho. Esse processo de racionalização da produção pressupõe uma concepção de administração, tanto do ponto de vista da fábrica, enquanto organização, quanto do ponto de vista da mão-de-obra trabalhadora. Carmo (1992), em seu livro “A ideologia do trabalho”, narra -se que o taylorismo:

Visa à racionalização da produção, a fim de possibilitar o aumento da produtividade no trabalho, evitando o desperdício de tempo, economizando mão-de-obra, suprimindo gestos desnecessários e comportamentos supérfluos no interior do processo produtivo. (p. 42).

A educação nesse momento histórico, sua organização não passou imune ao modelo racionalista industrial, seguindo os mesmos passos de estruturação das fábricas, sob inspiração das principais correntes da administração clássica: o taylorismo e fordismo. Taylor e Ford representam a corrente da Administração Científica, que, apesar de todas as críticas, ainda influenciam o processo de gerenciamento contemporâneo.

Para compreender a história da educação e da escola, é preciso compreender antes o processo de desenvolvimento da produção capitalista e seu movimento até os dias de hoje, pois foi nesse universo que a gestão escolar também se desenvolveu. Daí a necessidade premente de esclarecimento das funções da escola, enquanto instituição de formação do gênero humano; e da fábrica, enquanto instituição de produção de mercadorias.

Hoje, como docentes e gestores educacionais, acreditamos que as oportunidades que estão sendo dadas para o processo de descentralização, contemplando a participação de todos os agentes e da comunidade educativa, podem reverter-se em excelentes alternativas de mudança no sistema, na organização e gestão da educação, para a melhoria não só das relações estabelecidas, mas para o aumento da qualidade de ensino. Uma gestão de excelência gera, também, ótimas oportunidades de melhoria do processo educativo, porque a prioridade é esse aumento do nível do ensino, por meio de um processo de avaliação sistemática e de auto-avaliação. A gestão fundada por princípios democráticos está intimamente relacionada ao estabelecimento de critérios para consolidar a participação de todos e gerar instrumentos para a formulação de políticas que atendam as demandas sociais, de interesse público.

E essa demanda começa com o planejamento, consideradas todas as suas

etapas. É que, a partir dele, são definidas as metas para gerar mecanismos de transformação em prol da qualidade apontada. Cabe lembrar que não há qualidade social, se não houver mobilização, envolvimento dos sujeitos que constituem os diversos grupos sociais – não há cidadania se não houver democracia e autonomia (GADOTTI, 2009).

Participação e autonomia são palavras carregadas de conotações e são elas que possibilitam equacionar perspectivas e direitos e podem ser exercidas em diferentes níveis, e, aqui, a participação é um aspecto essencial. Porém não basta saber “como participar”; é preciso incluir o “quem participa”, “por que participa” e “quais as implicações desta participação” e, praticamente isso define toda estrutura. Entretanto, estas questões devem estar presentes em todos os âmbitos da gestão educacional e em todas as esferas – federal estadual e municipal.

Dentro dessa temática, o projeto político-pedagógico, o qual deve ser construído através de planejamento participativo, tem a oportunidade de desenvolver projetos que atendam os interesses da comunidade escolar, desde que tenham uma avaliação constante. A gestão da educação de caráter democrático implica a organização de um conjunto de instrumentos formais e ações efetivas – que vão desde a legislação, eleições e instrumentalização e descentralização de setores, criação de conselhos, à participação efetiva dos agentes envolvidos, respectivamente. Só assim as escolas constroem uma identidade autêntica.

Por isso, sobre gestão da educação, é importante saber que: muitas concepções estão em disputa relativamente às vivências em termos de gestão, de gestão democrática, autonomia na escola, mas, se quisermos uma gestão que favoreça um clima de cooperação e compromisso social, ela não pode ser autoritária e centralizadora; a participação da comunidade na gestão escolar torna-se de fundamental importância para a definição das políticas educativas mais amplas com metas que incluem os sujeitos de direito; a gestão descentralizada no âmbito da escola e os projetos democráticos, autônomos e inovadores ajudam a fortalecer a identidade da escola e consolidam laços democráticos e de coletividades, criando um clima de ampliação da cidadania; o processo de avaliação na instituição favorece um clima de oportunidades de renovação das ações, dando visibilidade, inclusive, aos limites e possibilidades de avanço do grupo; as relações entre gestão democrática da escola e gestão democrática dos sistemas devem constituir uma prioridade na sociedade vigente, haja vista a sua configuração – de sociedade

tecnológica, em rede e democrática (SANTOMÉ, 1998).

A gestão é um conceito que foi amplamente utilizada na administração e que significa, a grosso modo, o gerenciador de um processo. É um termo que tem se confundido com gerência, coordenação, administração financeira, mas que, empregado na área da Educação, refere-se principalmente a um profissional de formação multidisciplinar, articulador e mediador entre pessoas, departamentos, setores, instituições, segmentos sociais que propõe e desenvolve processos educacionais.

No Brasil, a gestão está bastante relacionada com as tentativas de democratização das instituições, que esbarram muitas vezes em práticas reacionárias e conservadoras, que emperram o processo de democracia da sociedade como um todo. Por isso, na escolha de gestores, confrontam-se, pelo menos, três formas de preenchimento do cargo popularmente conhecido (não raramente temido) de diretor (SOUZA; GOUVEIA, 2009):

1º - por indicação do poder executivo;

2º - por concurso público;

3º - por eleição direta.

Podemos elencar alguns argumentos: no primeiro caso, é nítida a herança clientelista da política brasileira, ou seja, os diretores são escolhidos pelo chefe do poder executivo dos estados ou municípios, impondo um nome sobre a comunidade escolar. Argumentam os executivos menos afetos à democracia que a Constituição de 1988 (BRASIL, 2009a), prevê que o investimento de cargos públicos pode dar-se excepcionalmente por “nomeação para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração” (Art. 37, inciso II). Por outro lado, no entendimento progressista do termo, o diretor de fato é um cargo de confiança, mas, primeiramente, da comunidade escolar, e não do prefeito ou governador.

Com a mera indicação executiva, fica o Pólo sob o jugo do clientelismo e práticas políticas anacrônicas, reproduzindo relações medievais de protecionismo e corporativismo. Por outro lado, com a prática da eleição de diretores, o Pólo passa a reproduzir o modelo republicano, transformando-se em um exemplo para os alunos que vão desde cedo experimentando, no funcionamento da ágora, o exercício da cidadania, pois :

Acreditamos que o exercício do coletivo no micro espaço da instituição escolar tende a reforçar ações e preocupações com o coletivo em um contexto social mais amplo, o que delineará um perfil de cidadão mais preocupado com os aspectos sociais da comunidade (GODOY, 1999, p. 83).

No segundo caso para o cargo de gestor escolar concursado utilizada em diversos estados e municípios brasileiros é o concurso público. Apesar de encontrarmos respaldo na LDB - Lei de diretrizes e bases da educação nacional, nº 9394/96 (BRASIL, 1997), quando esta prevê no artigo 67 o “ingresso exclusivamente por concurso de provas e títulos” para o exercício do magistério, a adoção desse critério para provimento do cargo de gestor mais atrapalha do que ajuda no processo de democratização da escola, “embora afastando as danosas conseqüências da mera nomeação política” (PARO, 1998, p.24). O problema é que a condição vitalícia do provimento por concurso tende a provocar a concentração do poder, pois não há sua alternância, oxidando as relações e provocando vícios inevitáveis que só poderão ser resolvidos após a aposentadoria do servidor concursado. Nesse caso, o concurso público para diretor ou gestor acaba virando um “presente de grego”, e alguns questionamentos são obrigatórios:

Evidentemente, que defendemos a terceira opção de provimento do cargo de gestor: a eleição direta. E não poderia deixar de ser, pois a defesa da coletividade é própria do posicionamento político democrático.

As escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com os professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e adquirir as habilidades necessárias e, ainda, serem capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegar autoridade e dividir o poder (LÜCK 2000, p. 34).

Para Lück (2000), compreender o conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

Conforme Libâneo (2001), a maioria dos autores que estudam as tarefas de administrar, gerir, organizar, dirigir, tomar decisões, as reúnem todas no contexto de administração. Nesse sentido, é bem explícita a seguinte definição:

Em seu sentido geral, podemos afirmar que a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. (...) Os recursos (...) envolvem, por um lado, os elementos materiais e conceptuais que o homem coloca entre si e a natureza para dominá-la em seu proveito, por outro, os esforços despendidos pelos homens e que precisam ser coordenados com vistas a um propósito comum. (...) A administração pode ser vista, assim, tanto na teoria como na prática, como dois amplos campos que se interpenetram: a “racionalização do trabalho” e a “coordenação do esforço humano coletivo” (PARO, 1986 *apud* LIBÂNEO, 2001 p.76).

Portanto, ainda segundo LIBÂNEO (2001), o importante, hoje, na gestão escolar é a comunicação direta, transparência nas informações, a descentralização das decisões, a valorização do homem em todas as suas dimensões, motivações, participação de todos nas decisões e nos resultados obtidos, envolvimento de cada um, com os objetivos a serem atingidos e trabalho em equipe. Também para o mesmo autor, o conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação. Portanto, um modelo de gestão democrática – participativa tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho.

Em primeiro lugar, a equipe deve ter uma meta, propósito, causa ou objetivo que seja identificado, aceito, compreendido e desejado por todos os membros da equipe. Em segundo lugar, a equipe deve ter espírito, moral e desejo de triunfar ainda que seja ao custo de consideráveis sacrifícios individuais. Em terceiro lugar, as linhas de autoridade e responsabilidade devem estar claramente definidas e compreendidas perfeitamente por todos. Em quarto lugar, devem ser estabelecidos os canais de comunicação. Em quinto lugar, o líder deve descobrir e utilizar ao máximo as capacidades criadoras de cada uma das pessoas e uni-las numa equipe homogênea (NEAGLEY; EVANS, 1969 *apud* LIBÂNEO 2001, p.80).

Para as relações entre os fenômenos deixam marcas no corpo da linguagem, que é o caso da palavra autonomia. Sua raiz vem do grego *nómos*, que significa costume, lei, regra; auto é um prefixo de identidade, de propriedade. Então autonomia significaria, literalmente, “lei própria”, “governo próprio”; ao contrário de heteronomia, cujo significado seria “governo do outro”. Assim, de forma tão literal, a autonomia escolar seria impossível, pois a escola não é, e nem pode ser, uma ilha isolada do conjunto social. No seu entorno, estão as demais instituições sociais com as quais se depara e tem que se relacionar. Além do mais, a escola, seja ela privada

ou pública, faz parte de uma rede de ensino cujos princípios e modos de funcionamento estão previstos no ordenamento jurídico de uma nação. Mas dizer isso não significa afirmar a impossibilidade de uma gestão autônoma; é apenas o reconhecimento dos limites sociais que impedem um encastelamento perigoso, correndo-se o risco de concentração de privilégios e corporativismos. Sem parecer contraditório, o sentido de escola autônoma tem a ver com a maior interdependência possível com o contexto social.

A esse respeito, o grau e conteúdo de autonomia das unidades escolares deve permitir sua integração mais efetiva com o meio social, de modo que a proposta pedagógica e seu plano de desenvolvimento institucional reflitam a diversidade cultural, as demandas e aspirações da população usuária. Como toda instituição, a escola é socialmente construída, pois é parte de um processo histórico, do jogo de forças presentes em determinado momento sociopolítico de um povo. Por isso, mesmo que ela precise representar a vanguarda, a inovação, ou mesmo a revolução. No caso da escola brasileira, o sentido de autonomia deve estar atrelado ao compromisso social um pacto com a qualidade de ensino, com a aprendizagem, com a vivência democrática, com a gestão descentralizada e colegiada e com a postura ética e dialógica.

O gestor comprometido e progressista não pode esperar por uma autonomia ilusória, que um dia cairá do céu. Seu desafio principal é partir das ferramentas que tem e ousar, desafiar, transgredir e provocar o coletivo para realizar ações ao mesmo tempo autônomas e socialmente comprometidas.

Isso também se aplica ao conhecimento da legislação educacional, porque pode usá-la em favor da escola, procurando brechas e dispositivos que favoreçam a implementação da autonomia escolar. Apesar do modo superficial como a LDB nº 9394/96 (BRASIL, 1997), trata a questão da gestão democrática e da autonomia escolar, é preciso conhecer as possibilidades postas no aparato legal e, a partir dele, construir a democracia e autonomia possível nas escolas, pois reconheceu que a proposta pedagógica adotada nas unidades educativas compete aos estabelecimentos de ensino, subentendidos como comunidade escolar.

Outro reconhecimento importante e que, sem dúvida, leva à construção da autonomia escolar, vem com o artigo 14 da LDB, Lei nº. 9394/96 (BRASIL, 1997), que determina “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”.

Esta prescrição legal reforça o artigo 206 da Constituição de 1988 (BRASIL, 2009a), que já determinava a liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber, assim como o pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas.

Se, no aspecto pedagógico, a possibilidade de autogestão está bem próxima, nos aspectos administrativo e financeiro, essa realidade parece bem distante, pois a previsão da LDB nº 9394/96 novamente se apresenta genérica e transfere essa determinação de forma abstrata para os sistemas de ensino. Todavia, pelo menos, é um indicativo que esses aspectos precisam ser levados em conta na elaboração de políticas públicas educacionais.

Vejamos o que determina a LDB, Lei nº. 9394/96, (BRASIL, 1997, p.13):

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.” (Art. 15). I – elaborar e executar sua proposta pedagógica; (...).

Com os estudos feitos até aqui, fica evidente que aparatos legais não faltam para que se construa no âmbito das escolas, os tais progressivos graus de autonomia que todos almejam. Talvez não seja em vão lembrar o poeta Carlos Drummond de Andrade: “As leis não bastam, os lírios não nascem das leis.” De nada adianta a legislação educacional apontar para a autonomia, se, no interior da escola, não houver convergência necessária para esse fim.

É preciso que existam meios necessários para a construção da autonomia, e esses, necessariamente, estão ligados aos mecanismos de descentralização da gestão escolar. Se os lírios não nascem das leis, é preciso plantá-los, e isso depende da disposição daqueles que gerenciam a educação, implementando na prática, a previsão legal, o que significa rever posturas e competências.

Assim, podemos pensar que só pode propor o novo aquele que compreende as transformações sociais e trabalha em sua direção, ao contrário daquele que vê velhas crenças sendo arrastadas pelo turbilhão da história e assiste a tudo passivamente. As instituições de ensino de hoje, pedem um novo gestor, atenuado não só às questões do conhecimento, mas que igualmente entenda as questões sociais, políticas, econômicas e culturais, que envolvem as instituições responsáveis pela garantia do saber. Com a gestão participativa as pessoas se conhecem, se

superam e conhecem sua organização, e isso resulta num grande sentimento de trabalho participativo e compromisso de apoio recíproco.

Portanto, é importante que um gestor se concentre na perspectiva dialética da gestão, no seu caráter participativo e sob os pressupostos de reflexão na ação, o que possibilita atitudes de inclusão, diálogo permanente e ampliação dos espaços de interlocução com a cultura. Isto que, por sua vez, conseqüentemente, promove a diminuição das distâncias entre o ideal e o desejável em educação.

## **2.2 A EAD no contexto educacional brasileiro: aspectos históricos e legais**

Educação a distância, também chamada de teleducação, é a modalidade de ensino que permite que o aprendiz não esteja fisicamente presente em um ambiente formal de ensino-aprendizagem. Diz respeito também à separação temporal ou espacial entre o professor e o aprendiz. A definição mais usual e sintética de EAD é a instrução através de mídias impressas e meios de comunicação. LÉVY (1999) em seu livro “A Inteligência Coletiva”, disserta sobre a magia dos mundos virtuais ao alcance de todos:

A fusão das telecomunicações, da informática, da imprensa, da edição, da televisão, do cinema e dos jogos eletrônicos em uma indústria unificada da multimídia é o aspecto da revolução digital que os jornalistas mais enfatizam. Mas não é o único, nem talvez o mais importante. Além de certas repercussões comerciais, parece-nos urgente destacar os grandes aspectos civilizatórios ligados ao surgimento da multimídia: novas estruturas de comunicação, de regulação e de cooperação, linguagens e técnicas intelectuais inéditas, modificação das relações de tempo e espaço, etc. (p.13)

No entanto, existem outras definições mais elaboradas de acordo com a área de conhecimento. A EAD também é conhecida por termos como aprendizagem a distância, aprendizagem aberta, aprendizagem em rede, aprendizagem flexível, aprendizagem distribuída e aprendizagem conectada e tem como característica a apresentação de estratégias híbridas podendo combinar atividades a distância e presenciais (KEEGAN,1986).

Com base em Keegan (1986), González (2005 ) a EAD é caracterizada a partir de três elementos:

1. Professor e aluno estão separados no espaço e/ ou tempo;

2. O controle do aprendizado é realizado mais intensamente pelo aluno do que pelo instrutor (professor / tutor) distante no espaço;

3. A comunicação entre alunos e professores é mediada por documentos impressos ou alguma forma de tecnologia. Atualmente, a tecnologia é uma parte essencial para a EAD.

No entanto, ao pensarmos nos programas visando à formação do indivíduo, devemos focalizar mais as necessidades instrucionais dos aprendizes do que a própria tecnologia. Na EAD mediada pelas TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação), a interatividade entre os atores educacionais se faz presente no *chat* (sala de bate-papo), fórum, listas de discussão, construção de vídeo, vídeos conferências, teles- aulas, telefone, entre outros (SILVA,2006)

A EAD deve ser vista como possibilidade de inserção social, propagação do conhecimento individual e coletivo, e como tal pode ajudar na construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É nesta direção que a Universidade vê a possibilidade de formar cidadãos conscientes de seu papel sócio político, ainda que vivam em regiões onde a oportunidade de ensino de qualidade seja remota ou que a vida contemporânea reduza a disponibilidade para investir nos estudos.

Em uma primeira abordagem reflexiva, percebemos ações pioneiras em busca da equidade social e educacional, democratizando o acesso ao ensino público, gratuito e de qualidade, princípios considerados pilares desta modalidade.

No entanto, Gouvêa; Oliveira (2006, p. 36) afirmam que estas ações ainda “(..)foram no âmbito da formação de um segmento da sociedade que estava fora dos bancos escolares, (..) que investiam na conjugação de recursos tecnológicos”. Para as ações desenvolvidas ao longo desses anos tiveram também um traço marcante: a descontinuidade. Em especial os programas governamentais, via de regra, eram extintos por falta de recursos.

Benakouche (2000), ressalta que se os mais céticos ou desinformados duvidavam das possibilidades de implantação e disseminação da EAD, a LDB 9.394/96 (BRASIL, 1997), desmistifica este cenário, dedicando pela primeira vez na Legislação Educacional Brasileira, especificadamente no Artigo 80 (BRASIL 2007) e várias menções. Segundo a autora, tal reconhecimento apresentou um avanço “na medida em que legitimou práticas já em andamento” (p. 05). No entanto, ainda revela algumas ambigüidades na compreensão do significado desta modalidade. Em concordância, Niskier (1999), sinaliza que a LDB nº 9394/96 aborda a modalidade de

educação a distância como uma possibilidade de flexibilizar alguns requisitos como: admissão, horário, práticas pedagógicas e duração de cursos. Desta forma, a Educação a Distância pode ser compreendida como uma forma de auto-aprendizagem, deixando de ter caráter apenas supletivo, emergencial que:

Nas legislações anteriores era atribuído às alternativas educativas que utilizavam correspondência, rádio ou televisão para chegar até os alunos, e adquire reconhecimento a partir de suas próprias especificidades (BENAKOUCHE, 2000, p. 05).

O reconhecimento das necessidades específicas de cada contexto foi explicitado através da criação da Secretaria de Educação a Distância (SEED), tendo como escopo “levar para a escola pública toda a contribuição que os métodos, técnicas e tecnologias de educação a distância podem prestar à construção de um novo paradigma para a educação brasileira.”<sup>3</sup>

Entretanto, Barreto (2004), salienta que devemos ter cuidado com o modo que a EAD é divulgada e aplicada pelas instituições educacionais. “Sua análise comparativa entre o discurso e a prática das ações educacionais públicas e privadas, ressalta a “relexicalização”, que significa “ a utilização de termos historicamente associados a outras atividades e relações, como estratégia de legitimação de deslocamentos de sentidos” (p. 1185). Um exemplo disso é o uso das palavras “clientes”, “produtos”, “consumidores”, “pacotes”, para identificar estratégias e relações educacionais. A própria função do professor, aos poucos, recebe novas atribuições como a de “tutor” e/ou “facilitador”. Para a autora, não podemos aceitar e compreender o uso das tecnologias como substituintes do trabalho humano, e sim, como redimensionadoras.

### **2.2.1 Aspectos Legais da Educação a Distância**

A LDB (Lei 9.394/96) permitiu avanços, admitindo que existisse, em todos os níveis, a EAD. O Decreto-Lei no. 2.494, de 10/12/1998 (BRASIL, 2009b), conceitua a Educação a Distância como uma forma de ensino que possibilita a auto-aprendizagem, com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados

---

<sup>3</sup> Disponível em: [www.mec.gov.br/seed](http://www.mec.gov.br/seed)

isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação. Os seguintes níveis de ensino são identificados: Ensino fundamental; Ensino médio; Nível superior- cursos de Graduação; Cursos de Extensão e Pós-graduação.

Para a Educação Básica, o artigo 30º, Decreto nº. 5.622/05 (BRASIL, 2007) permite as instituições de ensino público ou privado, o oferecimento da Educação a Distância. No entanto, para ser credenciada deve cumprir e preencher os requisitos abaixo:

- Apresentar seu histórico, qualificação, experiência pedagógica das equipes multidisciplinares e da própria instituição, avaliação e infra-estrutura adequadas;
- Solicitar autorização junto aos órgãos normativos dos respectivos sistemas de ensino.

Os órgãos municipais ou estaduais, Conselhos de Educação, são os responsáveis pela análise e permissão do credenciamento das instituições. No entanto, se a mesma estiver vinculada ao sistema federal de ensino, a autorização será responsabilidade do Ministério da Educação. Cada nível de ensino possui suas disposições, a seguir aprofundaremos a discussão.

Já os cursos de graduação e educação profissional em nível tecnológico devem ser credenciados ao Ministério da Educação, solicitando, para isto, a autorização de funcionamento para cada curso. O processo será analisado na Secretaria de Educação Superior, por uma Comissão de Especialistas na área do curso em questão e por especialistas em Educação a Distância. O parecer da Comissão será encaminhado ao Conselho Nacional de Educação. O trâmite, portanto, é o mesmo aplicável aos cursos presenciais e a qualidade do projeto da instituição será o foco principal da análise.

Uma das novidades estabelecidas pela Lei é a possibilidade de implementar até 20% da carga horária total do curso na modalidade a distância (BRASIL, 2001). A porcentagem pode ser atingida em duas situações distintas:

- a) Implementação íntegra da carga horária referente à disciplina na modalidade a distância;
- b) Implementação parcial da carga horária referente à disciplina (mix de atividades presenciais e a distância).

A instituição deve ter cuidado para não exceder a porcentagem permitida, ou seja, em um curso de graduação com carga horária de 3.000 horas/atividades pode, em tese, ter 600 horas/ atividades aplicadas a esta modalidade.

A questão relativa ao percentual de 20% do total de horas/ atividade aplicadas à modalidade EAD é regulada por um instrumento normativo, a Portaria do MEC (Ministério da Educação), nº. 2253, de 18/10/2001 (BRASIL, 2001), que autorizou as universidades e centros universitários credenciados, a modificarem o projeto pedagógico de seus cursos superiores reconhecidos para ofertar disciplinas, em todo ou em parte, na modalidade não presencial. Ainda de acordo com a Portaria 2253, em seu Art. 1º., parágrafo 2º: Até a renovação do reconhecimento de cada curso, a oferta de disciplinas previstas corresponderá, obrigatoriamente, à oferta de disciplinas presenciais para matrícula opcional dos alunos (BRASIL, 2001).

Ou seja, pelo disposto na Portaria nº. 2253, não é possível a oferta de disciplinas obrigatórias na modalidade a distância até que haja a avaliação e aprovação formal do projeto pedagógico do curso proposto (BRASIL, 2001)

Uma reflexão mais profunda sobre essa Portaria e suas congêneres mostra que o desafio proposto às instituições de ensino superior não optar por uma educação à distância em detrimento do “antigo modelo”, presencial. Em alguns casos a educação a distância será ofertada numa perspectiva de formação continuada, para aquele estudante que não pode estar indo à escola por causa da distância geográfica (espaço) ou por disponibilidade (tempo), os alunos do curso superior estarão frente a frente com uma proposta de educação organizada num misto do modelo presencial, com alunos e professores em uma sala de aula tradicional, com horários fixos na semana; e do modelo de EAD, virtual, em casa, a seu tempo, conectado na Internet.

Em resumo, a educação superior brasileira estará, em mais ou menos tempo, fazendo com que coexistam dois modelos de escola numa só formação, momentos de educação presencial que se integram aos momentos da Educação a Distância.

Moran *et al.* (2006), aponta que o uso da EAD para tal finalidade, só será possível por meio de ferramentas pedagógicas que possibilitem a auto-aprendizagem, com a mediação de recursos midiáticos sistematicamente organizados como: ambientes virtuais de aprendizagem disponíveis na *web*, telefone, blogs, *twitter* (rede social *online* – conectada à internet - que permite distribuir mensagens de texto a usuários cadastrados), vídeo conferências, entre outros recursos.

Visando a orientação na elaboração de projetos de cursos de graduação à distância, a Secretaria de Educação a Distância elaborou os “Referenciais de

qualidade para cursos de graduação à distância” (BRASIL, 2008). A primeira versão deste documento foi organizada no ano de 2003 e atualizada em 2007. Os indicadores apontam diretrizes, referenciais de qualidade, complementares a LDB nº. 9394/96 e organizadores dos sistemas de EAD. Desta forma, apresenta um conjunto de definições e conceitos que visam garantir a qualidade da educação, coibindo a precarização dos cursos de graduação, verificado em alguns modelos de oferta de EAD.

As mudanças contemporâneas, provenientes do uso da internet e das redes de aprendizagem, transformam a relação com o saber. Assim, a dinâmica e a infinita capacidade de estruturação das redes colocam todos os participantes de um momento educacional em conexão, aprendendo juntos, discutindo em igualdade de condições, e isso é revolucionário (KENSKI, 2007).

Deste modo, destacar o papel dos gestores envolvidos na EAD se faz essencial para discutirmos, dentre outros, amplas questões relativas ao processo ensino aprendizagem; metodologias adequadas e os papéis do gestor da instituição, do docente e do estudante.

Observemos que preferi usar os termos docente - estudante em virtude das inúmeras divergências que existem em relação àquele que faz o papel de mediador entre a informação, a tecnologia e aquele que estuda, que está em um processo formal de aprendizagem. É unânime que esse mediador deva ser um educador, mas muito se discute se ele é um professor, um tutor ou um monitor, quando se fala em EAD (BARRETO, 2004).

Da mesma forma, temos convivido com a polêmica de que não podemos mais admitir, na era da sociedade da informação, que “aquele que estuda” seja considerado aluno, pois essa palavra, com origem no latim, significa “sem luz” e os estudos recentes mostram que todos, desde os primeiros anos de vida, têm uma bagagem de conhecimentos que não deve ser desprezada no processo de ensino e de aprendizagem. Todos sempre têm algo a aprender e algo a ensinar, logo, aquele que se habilita a um processo formal de ensino não é um sem luz, não é uma tabula rasa, mas alguém que busca instituir outros saberes em um mundo dinâmico de constante aprendizagem. O ensino na Educação a Distância (EAD), mais especificamente, a graduação à distância. A modalidade tem atraído cada vez mais estudantes que querem e precisam concluir o ensino superior, mas moram distante de uma universidade ou não têm disponibilidade para cursar cerca de 25 horas por

semana de aulas na modalidade presencial. Com isso, possui uma flexibilidade do estudo, que é o principal atrativo da educação à distância, importante aspecto de divulgação da Universidade com parceria dos municípios. A maturidade da Instituição no uso das tecnologias de *e-Learning*<sup>4</sup> tem trazido um resultado social na medida em que os alunos estudam em grupo, trocam mensagens, textos, debatem questões criam entre eles uma interatividade por estarem *on-line*<sup>5</sup> e postam as suas atividades.

Compreender as repercussões da cibercultura sobre a vida em sociedade implica em entender a nova sociabilidade estabelecida, a partir das Tecnologias de Informação e Comunicação, as TICs digitais e, mais especificamente, destas no/com o ciberespaço, ao permitir “o tudo em rede” (LEMOS, 2003, p.15). A nova configuração comunicacional (liberação do pólo de emissão) permite a mobilidade/flexibilidade entre as pessoas, determinando novas formas de comunicação: que aproximam mesmo à distância, que interagem, que permitem envio e recebimento de documentos, que oportunizam o fechamento de negócios/contratos, que reaproximam pessoas, que favorecem a inserção social através de movimentos sociais eletrônicos; enfim, a “forma técnica da Cibercultura permite a ampliação das formas de ação e comunicação sobre o mundo” (LEMOS, 2003, p.14).

Portanto, é de fundamental importância que o estudante de um curso a distancia tenha as mesmas condições e suporte que o presencial, e o sistema acadêmico deve priorizar isso, no sentido de oferecer ao estudante, geograficamente distante, o acesso aos mesmos serviços disponíveis para ao do ensino presencial, como: matrícula, inscrições, requisições, acesso às informações institucionais.

---

<sup>4</sup> O termo e-Learning é fruto maduro de uma combinação ocorrida entre o ensino com auxílio da tecnologia e a educação a distância. Ambas modalidades convergiram para a educação on-line e para o treinamento baseado em Web, que ao final resultou no e-Learning. Disponível em :< <http://pt.wikipedia.org/wiki/E-learning>> Acessado em junho de 2009.

<sup>5</sup> Conectado à internet, o que permite a comunicação e transmissão de dados em tempo real.

## **CAPÍTULO 3 COMPREENSÕES SOBRE GESTÃO EDUCACIONAL NO PÓLO UNIVERSITÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DE SAPIRANGA (RS)**

### **3.1 Contextualização da REGESD e do Pólo de Sapiiranga (RS)**

A Rede Gaúcha de Ensino Superior a Distância - REGESD é uma entidade constituída pelo convênio assinado em 11 de abril de 2007. A REGESD é formada por universidades gaúchas para o oferecimento de cursos de graduação em licenciatura, na modalidade a distância, no âmbito do Programa Pró-Licenciatura II, da Secretaria de Educação a Distância do Ministério da Educação, objetivando a formação em serviço de professores da rede pública de ensino do Rio Grande do Sul. É composta por oito Instituições de Ensino Superior: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Centro Federal de Educação Tecnológica do RS (CEFET/RS), Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS), Universidade de Caxias do Sul (UCS), Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Utiliza recursos humanos, tecnológicos e materiais disponíveis nas instituições componentes para alcançar seu objetivo e contribuir para o aprimoramento do processo de ensino, pesquisa e extensão nas áreas relacionadas à modalidade a distância nessas Instituições de Ensino Superior (IES), tornando-as disponíveis por meios interativos, nos termos da legislação em vigor<sup>6</sup>.

A REGESD tem por objetivo viabilizar o oferecimento de cursos de graduação em licenciatura, na modalidade à distância para graduandos em Matemática, distribuídos por todo o estado do Rio Grande do Sul por meio da otimização de recursos humanos, tecnológicos e materiais, contribuindo para o aprimoramento do processo de ensino, pesquisa e extensão. Os cursos são oferecidos para professores do sistema público de ensino, no âmbito do Programa Pró-Licenciaturas, da Secretaria de Educação a Distância, do Ministério de Educação do Brasil - MEC<sup>7</sup>.

O pólo tem um grupo de graduandos em Licenciatura em Matemática EAD

---

<sup>6</sup> Disponível em: <[http://www.regesd.tche.br/quem\\_somos/documentacao.htm](http://www.regesd.tche.br/quem_somos/documentacao.htm)> Acessado em junho de 2009.

<sup>7</sup> Disponível em:<http://www.regesd.tche.br/>> Acessado em junho de 2009.

pelo programa PROLIC/REGESD/FURG. Conta com 29 (vinte e nove) estudantes, uma Tutora presencial e um coordenador do Pólo Universitário.

Esses são alguns escritores sobre EAD: Benakouche (2000); Barreto (2004); Gomes; Lopes (2009); Gonzales (2005); Lemos (2003); Lèvy (1999; 1998); Moran (2006; 2009); NOGUEIRA (1996); Niskier (1999).

Frente a estas questões, este estudo trata de discutir a função e o papel do gestor a partir das novas concepções, reafirmadas pelas políticas públicas, sobre a gestão democrática da educação, buscando incentivar maior participação do coletivo. Emerge a necessidade de refletir a respeito da denominação – Gestor do Pólo – e as implicações dessa mudança nas práticas de organização e planejamento de ações comprometidas com a Gestão.

Começaremos comentando cada um dos colaboradores. A *Professora C.*, é formada em Licenciatura em Geografia e Pós-Graduação em Gestão na Educação do Município de Sapiranga (RS) desde 2006, a mesma atua como Secretária de Educação.

O *Professor R.* tem sua formação em Licenciatura História, atuou como gestor do Pólo e no momento está atuando como Chefe do Gabinete em conjunto com o prefeito municipal.

Já *Professor D.* é egresso da Licenciatura Plena em História e esta cursando Pós-Graduação em Gestão Escolar atua como gestor no Pólo. Ao tratar a função do coordenador do Pólo, a *Professora C.* comenta que é:

*Liderar a relação entre Prefeitura, SMED (Secretaria de Município da Educação) e instituições de ensino superior; Assegurar a divulgação dos eventos relacionados ao Pólo; Atender de forma prestativa aos alunos; Viabilizar os aparatos necessários para o desenvolvimento das aulas; estar atento às condições técnicas dos equipamentos oferecidos aos alunos ou à necessidade de solicitar auxílio dos técnicos da Secretaria.*

Para o coordenador do pólo, *Professor D.* a função de Gestor é “*coordenar uma equipe responsável pelos trabalhos administrativos e políticos relacionados aos cursos e as Instituições de Ensino Superior Pública*”

Neste sentido, é possível perceber que existem muitas formas de se organizar e implementar um planejamento, quer no cotidiano humano, quer na dimensão institucionalizada, como é a escola. Considerando que o ato de planejar está relacionado com tomadas de decisão, com ações, deve prever necessidades tais

como meios, estratégias e recursos disponíveis, visando sempre ao alcance de objetivos que podem se concretizar em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações (PADILHA, 2001).

Na mesma linha de pensamento o ex-coordenador, *Professor R.*, afirma que a finalidade do gestor “*é de manter o Pólo em Pleno e bom estado de funcionamento e fazer a relação da Universidade com os alunos*”. Para Grácio; Aguiar (2001) os alunos organizados têm mais chance de subverter esta relação hierarquizada de submissão aos adultos e são percebidos como ameaça ao poder instituído.

Já nas questões relacionadas com os desafios, a *Professora C.* afirma: “*Educação: uma nova visão, priorizando a capacitação profissional de educadores e munícipes em geral.*” E também para o *Professor R.*, é necessário “*(...) melhorar o pólo cada vez mais, estruturá-lo melhor e manter a qualidade do ensino. Também ampliar o número de cursos*”. E o interesse do *Professor D.* é de transformar “*o pólo em preferência regional*”.

Neste mesmo sentido, Libâneo (2006, p.121):

As escolas hoje não podem eximir-se de discutir e de implantar formas muito concretas de vivência democrática e prática de valores humanos. Tais práticas precisam assentar-se num imperativo do aprender a compartilhar, que é aprender – pela convivência coletiva, pelo diálogo e pela reflexão crítica – a construir significados e entendimentos a partir do respeito às diferenças, considerando-se marcos universais de convivência humana.

Sobre a escolha do gestor para o pólo, a *Professora C.*, afirmou que: “*São procurados servidores condizentes com os requisitos determinados pelas universidades, verificado o interesse dos mesmos e encaminhados 3 currículos às instituições de ensino superior*”. Para o *Professor D.*, “*São indicados pela secretária de educação do município três nomes( três currículos) enviados a SMED e escolhidas fez ela um nome para ser o coordenador*”.

O cargo, função de confiança do governante público sempre tem haver com o Poder Político local, dada as influências político-partidárias que induziam o agente a identificá-lo com esta ou aquela tendência familiar ou partido político.

Na resposta do atual coordenador *professor D.* a Prefeitura possui “*responsabilidade total com relação ao compromisso com a educação a distância à comunidade por isso ocorreu os investimentos necessários. E esses investimentos são altos conforme o ex-coordenador. Com toda a estrutura de pessoal e física, em*

torno de R\$ 100.000,00 ao ano. A composição do Pólo os entrevistados *professor D.* e *professor R.* são em cinco pessoas da Secretaria:

(...) coordenador *D.*, História. Secretários: *G.*: Psicologia; *L.*: História; *F.*: Filosofia e *J.*: Psicologia), sete tutoras presenciais, uma equipe de informática e mais auxílio dos órgãos de secretaria de educação do municipal.

Nesse auxílio vários recursos estão a disposição dos professores e alunos com afirma o *Professor D.* "recursos tecnológicos (computadores, kits multimídia, etc) Recursos Humanos (pessoal administrativo) recursos didáticos (biblioteca, materiais, etc)".

É interessante comentar que para o Pólo ter pleno andamento em 2006, segundo a *Professora C.*, " a comunidade realizou um abaixo-assinado e pressionou a administração anterior (progressista) logrando apenas persuadir o prefeito Portal a implantar um curso". O entrevistado *professor D.*, afirma que teve um "movimento pro - extensão universitária proposta por um grupo de dirigentes políticos e professores" assim como o *Professor R.* salienta que a " comunidade participa ativamente da vida do Pólo" .

As maiores dificuldades em implantar os cursos para a Secretária de Educação foram :

(...)desinteresse da administração anterior que fez com que os cursos destinados à Sapiranga fossem encaminhados a outro município. Por pressões da comunidade e da comissão pró-universidade, a administração anterior se viu forçada a implantar a Licenciatura em Pedagogia pela UFRGS. A qual o Pólo iniciou com um curso na EMEF (Escola Municipal de Ensino Fundamental) São Carlos, a partir de uma mobilização da comunidade.

A vantagem que a comunidade teve nesse processo de implantação é que hoje já estão estudando aproximadamente 400 alunos no Pólo. Com isso, conforme a *Professora C.* o estudante tem a "possibilidade de qualificação gratuita" e com uma " relação proximal com universidade" e também há uma "maior circulação de pessoas na cidade".

O artigo 30º, Decreto no. 5.622/05 (BRASIL, 2007) permite as instituições de ensino público, o oferecimento da Educação a Distância. No entanto, para ser credenciada deve cumprir e preencher os requisitos como a qualificação, experiência pedagógica das equipes multidisciplinares e da própria instituição, avaliação e infra-

estrutura adequadas.

A vinda da REGESD/FURG, segundo os entrevistados, a salientar os *Professores C. e R.:*

*Se deu a partir de contatos da coordenação do Pólo com a universidade, demonstrando o interesse na implantação de novos cursos, a vinda ocorreu com relação entre Prefeitura, Secretaria de Educação, Pólo de Sapiranga, REGESD/FURG e Governo Federal-MEC, que possibilitam a vinda do curso.*

Todos os gestores afirmaram que estão satisfeitos com o curso. Provavelmente se deva ao fato de que há um fascínio com tecnologias, com o charme de nomes impactantes mercadologicamente como *E-learning* (aprendizado através da mídia eletrônica), ou *Educação online*. E a EAD é uma ferramenta capaz de solucionar os desafios impostos pela nova ordem econômica-social do mundo tecnológico. Estamos numa fase de transição na educação a distância. Muitas organizações estão se limitando a transpor para o virtual adaptações do ensino presencial (aula multiplicada ou disponibilizada). Há um predomínio de interação virtual fria (formulários, rotinas, provas, e-mail) e alguma interação *online*. Os cursos são muito empacotados, seguem formulas semelhantes, dão ênfase excessiva ao conteúdo e pouca à aprendizagem em pequenos grupos, à pesquisa significativa, à produção de conhecimento adaptado à realidade de cada aluno e grupo (MORAN, 2009).

O mundo acorda com a nova ferramenta de acesso virtual na Educação à Distância via internet, deslumbrando num ambiente de novas aprendizagens e formações culturais, e por outro lado, dispendo atualmente da educação presencial, semi-presencial, tais como: parte presencial, parte virtual ou à distância. Notadamente, estes fatos influenciaram novos avanços na Didática do Ensino Superior, viabilizando essa corporação na busca da comunicação e aprendizagem que flexibiliza um revolucionário contexto de tecnologias e práticas. Partindo-se aos projetos de pesquisas e módulos numa conglomeração ativa entre alunos, professores, tutores e especialistas. Por isso caminhamos para muitas fórmulas de organização de processos de ensino-aprendizagem.

Caminhamos para formas de gestão menos centralizadas, mais flexíveis, integradas. Para estruturas mais enxutas. Está em curso uma reorganização física dos prédios. Menos quantidade de salas de aula e mais funcionais. Todas elas com acesso à Internet. Os alunos começam a utilizar o notebook para pesquisa, para busca de novos materiais, para solução de problemas.

O professor universitário também está conectando-se mais em casa e na sala de aula e tem mais recursos tecnológicos para exibição de materiais de apoio para motivar os alunos e ilustrar as suas idéias. Teremos mais ambientes de pesquisa grupal e individual em cada escola; as bibliotecas se converterão em espaços de integração de mídias, software, bancos de dados e assessoria (MORAN, 2009, p.8).

O perfil é baseado num conjunto de fatores de comportamentos e atitudes que contribuem para o sucesso. Estes conjuntos podem variar de lugar para lugar. E a identificação do perfil do empreendedor de sucesso é feita para que se possa aprender a agir, adotando comportamentos e atitudes adequadas. O perfil do gestor deverá incluir a capacidade e flexibilidade de absorver as constantes mudanças da sociedade e, conseqüentemente, do mundo educacional.

Algumas características que formam o perfil do gestor conforme (BORDONI,2009):

- Possuir motivação pelo desejo de realizar;
- Disposição de correr riscos viáveis, possíveis;
- Possuir capacidade de análise;
- Necessidade de liberdade para agir e para definir suas metas e os caminhos para atingi-las;
- Saber aonde quer chegar; confiar em si mesmo, sempre com alto comprometimento;
- Não depender dos outros para agir; porém, saber agir em conjunto;
- Ser otimista, sem perder o contato com a realidade;
- Ser flexível sempre que preciso;
- Saber administrar suas necessidades e frustrações, sem por elas se deixar dominar;
- Ser capaz de manter a auto-motivação, mesmo em situações difíceis;
- Ser capaz de aceitar e aprender com seus erros e com os erros dos outros;
- Ser capaz de recomeçar, se necessário;
- Manter a auto-estima, mesmo em situações de fracasso;
- Ser capaz de exercer liderança, de motivar e de orientar outras pessoas com relação ao trabalho;
- Ser criativo na solução de problemas;
- Ser capaz de delegar;
- Dirigir sua agressividade para a conquista de metas, a solução de problemas e o

enfrentamento de dificuldades;

- Ter prazer em realizar o trabalho e em observar o seu próprio crescimento com curso e aperfeiçoamentos como *stricto*<sup>8</sup> e *lato*<sup>9</sup> *sensu*;
- Ser capaz de administrar bem o tempo, e acima de tudo, conhecer muito bem o ramo educacional.

O gestor que tiver esse perfil será disputado, estará no grupo dos que apresentam altas taxa de empregabilidade. Agregar valor deverá ser a principal característica do profissional desse século, somando-se ao perfil empreendedor, à capacidade de antecipar-se às mudanças, de manusear, mensurar e avaliar dados, de trabalhar com orçamentos e metas, focando sua atuação na prevenção seletiva. Ele deverá ter autonomia, liberdade de atuação e conhecimento detalhado de cada operação da cadeia, bem como saber comunicar-se e ter capacidade de liderança. Como diz Godoy (1999, p.83) :

Acreditamos que o exercício do coletivo no micro espaço da instituição escolar tende a reforçar ações e preocupações com o coletivo em um contexto social mais amplo, o que delineará um perfil de cidadão mais preocupado com os aspectos sociais da comunidade.

O trabalho do gestor de pólo abrange cinco grandes áreas, a saber: administrativa, pedagógica, técnica, tutoria e suporte. As funções atribuídas ao gestor de Pólo, compreendem as seguintes atividades principais (SIGNORELLI, 2009, p.1):

- a) Na *área administrativa* : gestão administrativa do pólo, captação e atendimento personalizado aos alunos; sincronizar os diversos recursos e as atividades do pessoal que atua no pólo; buscar parcerias necessárias para o desenvolvimento dos trabalhos; acompanhar e coordenar as atividades definidas para o pólo; realizar avaliações que possam apontar dificuldades; organizar todo o tipo de documentação e atendimentos de ordem burocrática.
- b) *Área pedagógica*: colaborar para que as práticas pedagógicas dos tutores e/ou professores se realizem a contento, providenciando locais, equipamentos, materiais; zelar pelo elo de ligação entre tutores, professores e coordenadores para que as práticas pedagógicas elaboradas sejam colocadas em execução na forma planejada.
- c) *Área técnica*: implementar e manter em condições todo o aparato tecnológico necessário para o desenvolvimento do curso.
- d) *Área de tutoria*: acompanhar e apoiar o desenvolvimento do trabalho dos

<sup>8</sup>Em nível de Mestrado (duração média de 3 anos) ou Doutorado (duração média entre 3 e 5 anos), sempre com foco acadêmico e ênfase nas atividades de ensino e pesquisa. Disponível em :< [http://pt.wikipedia.org/wiki/Stricto\\_sensu](http://pt.wikipedia.org/wiki/Stricto_sensu)>. Acesso em julho 2009.

<sup>9</sup> Especialização com duração mínima é de 432 horas/aula (que equivalem a 360 horas cheias) como regra geral. Disponível em: < [http://pt.wikipedia.org/wiki/Lato\\_sensu](http://pt.wikipedia.org/wiki/Lato_sensu)>. Acesso em julho de 2009.

tutores; zelar pelo bom funcionamento e fortalecimento dos elos de ligação entre tutores e alunos.

e) *Área de suporte*: zelar pela manutenção do ambiente virtual de aprendizagem; zelar pela guarda e conservação de material didático e equipamentos.

O gestor educacional nos Pólos Universitários proporciona construção de conhecimentos e o desenvolve de habilidades, competências e atitudes que permitam aplicar, no âmbito educacional, uma gestão empreendedora, que tenha como perspectiva a responsabilidade social na comunidade. Uma atuação crítica, reflexiva e criativa do gestor se concentra em seu potencial para formar lideranças escolares comprometidas com a gestão empreendedora no Pólo, focada nos estudantes, no desenvolvimento integral da pessoa e na formação para a cidadania, em sintonia com as exigências e complexidades da atualidade.

## CONCLUSÃO

Considerando o pressuposto de que a melhoria da qualidade de ensino implica na participação coletiva na tomada de decisões das pessoas envolvidas no processo educativo, foi realizada uma investigação qualitativa no Pólo Universitário de Sapiranga (RS). A análise fundamentou-se em referencial teórico que valoriza a gestão participativa, enfocando as teorias da gestão baseada na educação e no ensino à distância, os riscos e as possibilidades da participação.

O mundo vive um desenvolvimento, acelerado pela inserção das tecnologias. Uma das contribuições das mesmas estaria na formação dos graduandos em Licenciatura em Matemática pelo programa PROLIC/REGESD/FURG, modalidade EAD, no sentido das possibilidades de exercício pleno da sua cidadania, participando dos processos de transformação e construção da realidade, e esta aberta e incorporar novos hábitos, comportamentos, percepções e demandas.

As estratégias emergentes no processo de criação de redes de cooperação no conceito de universidade virtual operacionalizam-se no ciberespaço. O maior desafio é de natureza comportamental. Hábitos de trabalho em rede estão sendo desenvolvidos. A integração às competências acadêmicas e tecnológicas de outras instituições processa-se com recursos de colaboração via rede, exigindo evolução e criação de sistemas baseados em plataformas abertas (FERRARI, 2002).

Uma das importâncias do pólo, está em proporcionar extensões da universidade e o município, servindo como referência mais próxima para os alunos, através de recursos como acesso à internet para todos os alunos, laboratórios, bibliotecas e professores. Aproximando-se do novo paradigma educacional, hoje em desenvolvimento, o Pólo Universitário possui um ambiente informatizado, especialmente criado para a aprendizagem. Por isso, torna-se um lugar rico em recursos, onde os alunos constroem os seus conhecimentos com as novas tecnologias, implicando na aprendizagem de procedimentos para utilizá-los e, principalmente, de habilidades relacionadas ao tratamento da informação, com capacidade para criar e comunicar-se através desses meios.

Perante a sociedade, o Pólo Universitário tem papel importante a cumprir, auxiliando os alunos a se relacionar com o universo de informações a que tem

acesso no seu cotidiano. O papel do gestor é fundamental nesse processo, o qual cada vez mais necessita de capacidades tais como criar, inovar, imaginar, questionar, encontrar soluções e tomar decisões com autonomia. Isso pressupõe o desenvolvimento de competências relacionadas à sua função para que se efetive uma gestão participativa, e conseqüentemente contribua para a melhoria da qualidade do ensino.

A implementação de práticas alternativas de organização e gestão da escola depende bastante da atuação da direção e da coordenação pedagógica da escola. Há uma diversidade de opiniões sobre o papel do diretor da escola, principalmente, sobre se lhe cabem tarefas apenas administrativas ou também tarefas pedagógicas, em sentido mais restrito (LIBÂNEO, 2001, p.87).

A concepção de ensino e aprendizagem revela-se na prática a forma como no Pólo a gestão geral desempenha papel fundamental também com a parte pedagógica, para que realmente as práticas pedagógicas se efetivem no seu interior. O diretor é um profissional com conhecimentos e habilidades para exercer liderança, iniciativa e utilizar de práticas de trabalho de grupo para assegurar a participação de todos os envolvidos no processo educacional, nos processos de tomadas de decisões e na solução dos problemas.

O gestor é um docente e exerce tanto as funções pedagógicas, como as funções administrativas na perspectiva da gestão democrática como um processo de superação da divisão do trabalho na instituição escolar e nos sistemas educacionais.

A tecnologia serve para enriquecer este ambiente educacional, propiciando a construção do conhecimento através de uma atuação ativa, crítica e criativa por parte de todos os envolvidos no processo educacional. Entendemos como Pólo Universitário como um local de construção do conhecimento e de socialização do saber, como um ambiente de discussão, troca de experiências e de elaboração de uma nova sociedade, é fundamental que a utilização dos recursos tecnológicos seja amplamente discutida e elaborada conjuntamente com toda a comunidade.

Portanto, precisamos de profissionais em constante processo de atualização, aprendendo sempre, criativos e flexíveis ao ensinar, gerenciando equipes com satisfação, maestria e responsabilidade.

Fundamentando-se nas análises das entrevistas dos colaboradores, concluímos que os gestores apresentam maturidade profissional para o cargo,

opostamente ao que induziam a pensar as preocupações das Secretarias de Educação ao cargo.

O Coordenador do Pólo é um importante interlocutor para os assuntos e temas, relativos às políticas públicas do município para a área educacional do pólo, abrangendo a educação superior expoente da universidade que sedia o curso (REGESD). No desempenho de sua função deverá buscar a consolidação de ações, programas do MEC, a nível municipal e regional, zelando junto aos demais servidores públicos municipais e estaduais e comunidade em geral. Por esse meio, possibilitando que o pólo seja um espaço acadêmico e cultural determinante, numa afinção alunos-pólo-tutores-gestor (equipe técnica). Pois nessa modalidade também há a necessidade de que os esforços se dirijam também aos processos de planejamento e gestão, os quais terão impacto no aprendizado, na motivação de alunos e professores e nas taxas de evasão dos cursos.

A gestão centrada nos alunos é um conceito estratégico, voltado para a retenção e conquista dos mesmos, onde julga a qualidade do ensino e das matérias disponíveis no pólo, onde é percebida a sua satisfação, determinadas suas preferências, procurando-se garantir sua permanência no ensino por percebe à organização.

O conhecimento das necessidades atuais e futuras dos alunos/comunidade/secretaria de educação/prefeitura é o ponto de partida na busca da excelência do desempenho da organização do “Perfil dos Gestores em EAD - Educação a Distância no Pólo Universitário na Rede Gaúcha de Ensino Superior a Distância – REGESD”.

## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J. O planejamento de pesquisas qualitativas. In: ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNADJER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998, p. 203.

BARRETO, R. G. Tecnologia e educação: trabalho e formação docente. **Educação e Sociedade [online]**. Campinas, v. 25, n. 89, p. 1181-1201, 2004.

BASTOS, J. B. (Org.). **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2001.

BENAKOUCHE, T. **Educação a Distância (EAD): uma solução ou problema?** Disponível em: < <http://168.96.200.17/ar/libros/anpocs00/gt02/00gt0232.doc>> Acessado em novembro de 2000.

BORDONI, T. **O professor gestor - por onde começar**. Disponível em: <http://www.aomestre.com.br/cil/arquivo/v48.htm>>. Acessado em julho 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acessado em maio de 2009a.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº. 2.494, de 10 de fevereiro de 1998**. Regulamenta o art. 80 da LDB (Lei n.º 9.394/96). Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/D2494.pdf>> Acessado em maio de 2009b.

\_\_\_\_\_. **Referenciais de qualidade para a Educação Superior**. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/seed/index.php?option=content&task=view&id=62&Itemid=191>>. Acessado em março de 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº. 5622, de 19 de dezembro de 2005**. Regulamenta o art. 80 da Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da

educação nacional. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5622.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5622.htm)>. Acessado em maio de 2007.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº. 2253, de 18 out. 2001.** Autoriza a inclusão de disciplinas não presenciais em cursos superiores reconhecidos. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/P2253.pdf>>. Acessado em março de 2001.

CARMO, P. S. **O trabalho na economia global.** Col. Polêmica. São Paulo: Moderna, 1998.

CARR, W.; KEMMIS, S. **Teoría crítica de la enseñanza:** investigación-acción en la formación del profesorado. Barcelona: Martins Roca, 1988.

FERRARI, F. **Análise de Modelo de orientação de pesquisa:** um estudo de caso no laboratório de ensino a distância da Universidade Federal de Santa Catarina, 2002, 172 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

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

GODOY, A. C. S. Gestão escolar e prática reflexiva. In: BELLOTO, A. A. Monteiro *et al.* (Orgs). **Interfaces da gestão escolar.** São Paulo: Editora Alínea, 1999.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995a.

\_\_\_\_\_. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995b.

GADOTTI, M. **O projeto político-pedagógico da escola na perspectiva de uma educação para a cidadania.** Disponível em:

<[http://www.cefetpe.br/cefetpe.br/novosite/Projeto\\_Politico\\_Ped\\_Gadotti.pdf](http://www.cefetpe.br/cefetpe.br/novosite/Projeto_Politico_Ped_Gadotti.pdf)>.

Acessado em julho de 2009.

GOMES, C. J. A.; LOPES, R. G. F. **Gestão de Sistemas de Educação a Distância: Proposta de Reflexão e prática em Ambiente Online**. Disponível em: <[http://www2.abed.org.br/visualizaDocumento.asp?Documento\\_ID=53](http://www2.abed.org.br/visualizaDocumento.asp?Documento_ID=53)>, Acessado em julho de 2009.

GONZALES, M. **Fundamentos da Tutoria em Educação a Distância**. São Paulo: Avercamp, 2005.

GRÁCIO, J. C.; AGUIAR, R. C. F. Grêmio Estudantil: construindo novas relações na escola. In: BASTOS, J. B. (Org.). **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2001, 381 p.

HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 4 ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

KEEGAN, D. **The foundations of distance education**. 2 ed. London: Routledge. 1994.

KENSKI, V. M. **Educação e tecnologia: o novo ritmo da informação**. Papirus Editora, 2007, p. 27-41.

LEMOS, A. Cibercultura: alguns pontos para compreender a nossa época. In.: LEMOS, A.; CUNHA, P. (Orgs.). **Olhares sobre a cibercultura**. Porto Alegre: Sulina, 2003, p. 295, 12p. - 15p.

LÉVY, P. **A inteligência coletiva: Por uma antropologia do ciberespaço**. São Paulo: Edições Loyola, 1999.

\_\_\_\_\_. , **Cibercultura**. RGS : Artes Médicas, 1998.

LIBÂNEO, J. C. **Sistema de ensino, escola, sala de aula: onde se produz a**

**qualidade das aprendizagens?** In: LOPES, C.A.; MACEDO, E. (Orgs). **Políticas de currículo em múltiplos contextos**. São Paulo: Cortez, 2006.

\_\_\_\_\_. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LÜCK, H. **A escola participativa: o trabalho de gestor escolar**. 4 ed. Rio de Janeiro, DP&A, 2000.

MARQUES, L. B. **Caminhos da democracia nas políticas de descentralização da gestão escolar**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v14n53/a07v1453.pdf>>. Acessado em abril de 2009.

MARX, K. **Contribuição à Crítica da Filosofia do Direito de Hegel - Introdução**. In: \_\_\_\_\_. **Manuscritos Econômico-filosóficos**. Lisboa: Edições 70, 1993. 101p. -172p.

MELLO, G. N. **Magistério de 1º Grau**. Da competência técnica ao compromisso político. 5. ed. Coleção Contemporânea, São Paulo, Editora Cortez, 1985.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 6 ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1999.

MORAN, J. M.: **Educação inovadora presencial e a distância**. Disponível em: <[http://www.eca.usp.br/prof/moran/innov\\_1.htm](http://www.eca.usp.br/prof/moran/innov_1.htm)>. Acessado em julho de 2009.

MORAN, J. M.; MASETTO, M.; BEHRENS, M. A. **Novas Tecnologias e Mediação Pedagógica**. 12 ed. Campinas: Papirus, 2006.

NOGUEIRA, L. L. Educação à distância. **Comunicação e Educação**, v.5, p.34- 39, 1996.

NISKIER, A. **Educação à Distância**: A tecnologia da esperança. São Paulo, Edições Loyola, 1999.

PADILHA, P. R. Caminho para uma escola cidadã mais bela, prazerosa e aprendente. **Pátio**, Porto Alegre: Artmed, n.25, p. 12-15, 2003.

PARO, V. H. **Eleição de Diretores**: a escola pública experimenta a democracia. 2 ed., São Paulo: Xamã, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Editora Ática, 1997.

\_\_\_\_\_. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 1996.

SANTOMÉ, J. T. **Globalização e interdisciplinaridade**: o currículo integrado. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1998.

SILVA, M. **Sala de Aula Interativa**. 4 ed. Rio de Janeiro: Quartet, 2006.

SIGNORELLI, I. de G. E. **Seja um gestor de pólo**. Disponível em :<[http://www.signorelli.srv.br/pag/polos\\_gestor.htm](http://www.signorelli.srv.br/pag/polos_gestor.htm)>. Acessado em maio de 2009.

SOUZA, A.R.;GOUVEIA, A.B. **Eleição de diretores como instrumento de Gestão Democrática:uma análise da legislação de Curitiba/PR/Brasil**. Disponível em: <<http://face.uncoma.edu.ar/investigacion/4congreso/articulos/area%206/t331%20-%20barbosa%20y%20otros%20-%20ponencia.pdf>>. Acessado em maio de 2009.

TEIXEIRA, A. Que é administração escolar? **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Rio de Janeiro, v.36, n.84, p.84-89, 1961.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. Londres: Sage Publications, 1981.

## APÊNDICE 1

### TERMO DE CONSENTIMENTO



### CENTRO DE EDUCAÇÃO

### TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

### CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Como estudante do Curso de Especialização em Gestão Educacional, na UAB/UFSM, estou desenvolvendo a pesquisa “PERFIL DOS GESTORES DO PÓLO UNIVERSITÁRIO DE ENSINO A DISTÂNCIA – REGESD - DE SAPIRANGA (RS)”. Tal pesquisa objetiva coleta e análise de dados que resultarão na monografia de conclusão de curso, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Ms. Ana Paula Cristino.

O trabalho consiste em analisar PERFIL DOS GESTORES DO PÓLO UNIVERSITÁRIO.

A pesquisadora responsável é Leonice Elci Rehfeld Nuglisch, aluna do referido Curso. A pesquisadora compromete-se em esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida ou questionamento que os participantes venham a ter no momento da pesquisa ou, posteriormente, através do telefone 051 3559 5108.

Após ter sido devidamente informado de todos os aspectos desta pesquisa e ter esclarecido minhas dúvidas, eu \_\_\_\_\_ autorizo a realização de entrevista sobre a temática proposta. ( ) SIM ( ) NÃO.

Em caso positivo, concordo com a utilização das minhas falas, sem identificação do meu nome, apenas com nome fictício, nos relatórios da pesquisa e publicações associadas.

( ) SIM ( ) NÃO

Santa Maria, junho de 2009.

Assinatura do entrevistado: \_\_\_\_\_

Assinatura da pesquisadora responsável: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE 2

### ROTEIRO DA ENTREVISTA

#### Dados de Identificação

Nome:                      Idade:                      Sexo:

Onde trabalha?

Período da Gestão:

Estado civil:

Qual a formação?

Estas cursando graduação ou Pós-Graduação? Qual?

- 1 - Quais foram as maiores dificuldades na implantação do Pólo Universitário em Sapiranga (RS) ?
- 2 - Como se deu a vinda da Regesd para o Polo?
- 3 - Quais são os maiores desafios como Gestor de Pólo?
- 4 - Como vê o ensino a distância para o município de Sapiranga?
- 5 - Como a comunidade avaliou a implantação do Pólo? Qual a participação da comunidade em relação ao Polo?
- 6 - Quais as vantagens e objetivos obteve a comunidade com a abertura do Pólo?
- 7 - Qual a componência da Equipe do Pólo? Sua formação? Sua função?
- 8 - Como ocorre a escolha para o cargo de coordenador do Pólo?
- 9 - Qual a missão, metas, ações e subações a curto e longo prazo para o Pólo?
- 10 - Como se deu a vinda do curso de matemática da FURG? Quantos se inscreveram?
- 11 - Qual é a responsabilidade da Prefeitura em relação a gerencia do Pólo?
- 12 - Quanto custa para a prefeitura manter o Pólo?