

# **A gestão da educação superior *on-line***

**Maio de 2008**

**Jucimara Roesler, Universidade do Sul de Santa Catarina,  
[jucimara.roesler@unisul.br](mailto:jucimara.roesler@unisul.br)**

**Categoria Gerenciamento e Logística**

**Setor Educacional Educação Universitária**

**Modelos de Planejamento**

**Classe Investigação Científica**

## **RESUMO**

*A educação on-line se caracteriza como modalidade de educação a distância que ocorre no ciberespaço através da conexão, da comunicação mediada por computador, seja síncrona ou assíncrona, nas quais as relações de aprendizagem são vivenciadas através de uma interação virtualizada. O desenvolvimento da educação on-line gera novos processos na organização, no funcionamento e na gestão das universidades convencionais. Esta modalidade de educação requer novas estratégias de gerenciamento acadêmico (serviços aos estudantes e docentes) pedagógico (processos e metodologias de ensino-aprendizagem que potencializem a formação e a aprendizagem em rede); tecnológico (softwares de apoio e de gestão dos processos e dos serviços); articulação com a estrutura da própria universidade; e; avaliação permanente e integral do sistema. Os diferentes serviços disponibilizados de forma virtual estão contidos no desenho pedagógico, no sistema tutorial e no atendimento acadêmico e se constituem como pilares para o desenvolvimento do processo de ensino e da gestão da aprendizagem virtual.*

**Palavras-chave: Gestão e Planejamento da EaD, Educação on-line, Educação Superior a Distância**

A educação a distância ao utilizar-se das diferentes mídias consolidou modelos de gestão da comunicação, metodologias e práticas educacionais que possibilitaram as instituições implementarem diferentes sistemas de ensino. Ou

seja, o desenvolvimento tecnológico e a utilização de diferentes mídias impulsionou a implementação de variadas propostas de gestão dos sistemas de EaD ao longo de sua história, mantendo algumas características similares ou apresentando variações, tanto na metodologia, quanto na comunicação e nas formas de interação.

A educação *on-line* se caracteriza como modalidade de educação a distância que ocorre no ciberespaço através da conexão, da comunicação mediada por computador, seja síncrona ou assíncrona, nas quais as relações de aprendizagem são vivenciadas através de uma interação virtualizada. Na educação *on-line* a aprendizagem é viabilizada a estudantes remotos, geograficamente dispersos, e que passam a contar com uma infra-estrutura institucional para atender às suas necessidades educativas. E, neste ínterim, as instituições têm se utilizado de diferentes espaços virtuais desenvolvidos para potencializar a educação em rede.

Velandia (2004), ao apresentar as características da educação *on-line*, traz a noção de um sistema aberto, flexível e disponível em qualquer instante, com um enfoque pedagógico que proporciona: a) estudo autônomo e independente do estudante; b) liberação das restrições de tempo e de espaços fechados; c) orientação acadêmica por docentes e tutores; d) espírito cooperativo requerido para o trabalho ciberespacial entre o grupo de estudantes; e) emprego de tecnologias avançadas de informação e comunicação.

É preciso considerar que em uma situação educativa onde os participantes não coincidem em tempo e lugar são necessários diferentes recursos para possibilitar que comunicação e socialidade sejam elementos para potencializar o ensino e a aprendizagem. A educação *on-line* transforma não só a gestão dos processos, mas também os papéis dos que ensinam e dos que aprendem, pois a auto-gestão do ensino e da aprendizagem se consolida como prática pautada na interlocução e na convivência com o outro, como meios para um aprender autônomo, seja de forma individual ou coletiva. A convivência com o outro perpassa por uma interação com os sujeitos integrantes da comunidade acadêmica que a instituição desenvolveu para o

constituir, no sentido literal da palavra, a “Comunidade Virtual de Aprendizagem”.

O desenvolvimento da educação *on-line* gera novos processos na organização, no funcionamento e na gestão das universidades convencionais. Esta modalidade de educação requer novas estratégias de gerenciamento acadêmico (serviços aos estudantes e docentes) pedagógico (processos e metodologias de ensino-aprendizagem que potencializem a formação e a aprendizagem em rede); tecnológico (softwares de apoio e de gestão dos processos e dos serviços); articulação com a estrutura da própria universidade; e; avaliação permanente e integral do sistema. A instituição que se propõe a atuar na educação a distância virtual se depara com a necessidade de mudanças em seus serviços educacionais para atender as diferentes facetas de um ensino virtual, pois

(...) cambian con los nuevos aportes tecnológicos, las estrategias de enseñanza-aprendizaje, la metodología, los recursos y su organización, los sistemas de comunicación, la distribución de materiales de estudio, posiblemente la eficiencia, que no siempre la eficacia, las posibilidades de acceso y la universalización o democratización del acceso, que ya supuso un gran avance con la educación a distancia de corte más convencional. (ARETIO, 2002, p. 82)

De acordo com Bates (2001) os princípios para desenvolver um plano estratégico para sistemas de educação a distância parte do atendimento das especificidades do atendimento acadêmico, pedagógico e administrativo da modalidade a distância. Desta forma, a organização educacional que pretende atender alunos dispersos geograficamente precisa apresentar em seu modelo de gestão um atendimento eficaz e eficiente de forma a consolidar os serviços nas áreas acadêmica, administrativa e pedagógica com ações e estratégias que atendam as necessidades da comunidade acadêmica. No gerenciamento de sistemas a distância se destacam as ações docentes e da equipe pedagógica que corroboram o processo de ensino-aprendizagem; as ações acadêmicas e administrativas que constituem os alicerces para o suporte e atendimento aos estudantes; estes elementos inter-relacionadas e aliados a dinamicidade gerencial e inovação constante vitalizam os processos da vida universitária.

O sucesso de um projeto de educação a distância virtual perpassa pelo conhecimento e socialização das mudanças realizadas pelas diferentes instituições; pelo atendimento a legislação vigente; pela inovação pedagógica e tecnológica; por uma proposta curricular em sintonia com a sociedade da informação e do conhecimento; por uma rede de cooperação e de intercâmbio para estudantes e professores compartilharem com outras instituições; por uma gestão descentralizada que preza pelo processo ágil de tomada de decisões; pela prática e incentivo à pesquisa; pela disponibilização de serviços educacionais qualitativos; por uma postura inovadora dos gestores e colaboradores; pela disponibilização de serviços educacionais de forma eletrônica; pela execução eficaz dos processos e serviços; e pela avaliação institucional como ferramenta de tomada de decisão das ações das diferentes áreas dos processos e serviços da educação *on-line*.

De acordo com Sartori e Roesler (2005) a estrutura organizacional de um programa de educação a distância é composta por unidades responsáveis pela administração financeira e acadêmica, pela produção e entrega de materiais didáticos, pelo atendimento pedagógico aos alunos, pelo suporte técnico e informacional, pela pesquisa e avaliação e pela elaboração de novos projetos pedagógicos, entre outros. A configuração hierárquica pode agrupar ou subdividir essas unidades, o que implica em diferentes procedimentos burocráticos e distribuições das funções e responsabilidades de uma maneira mais ou menos flexível, conforme a opção por um modelo de gestão tradicional ou colaborativa e integrada. Está baseada, portanto, nas ações a serem desenvolvidas pela equipe e essas podem ser identificadas em três grandes campos: gestão da aprendizagem, gestão financeira e de pessoas e gestão de conhecimento, como mostra a figura 1.

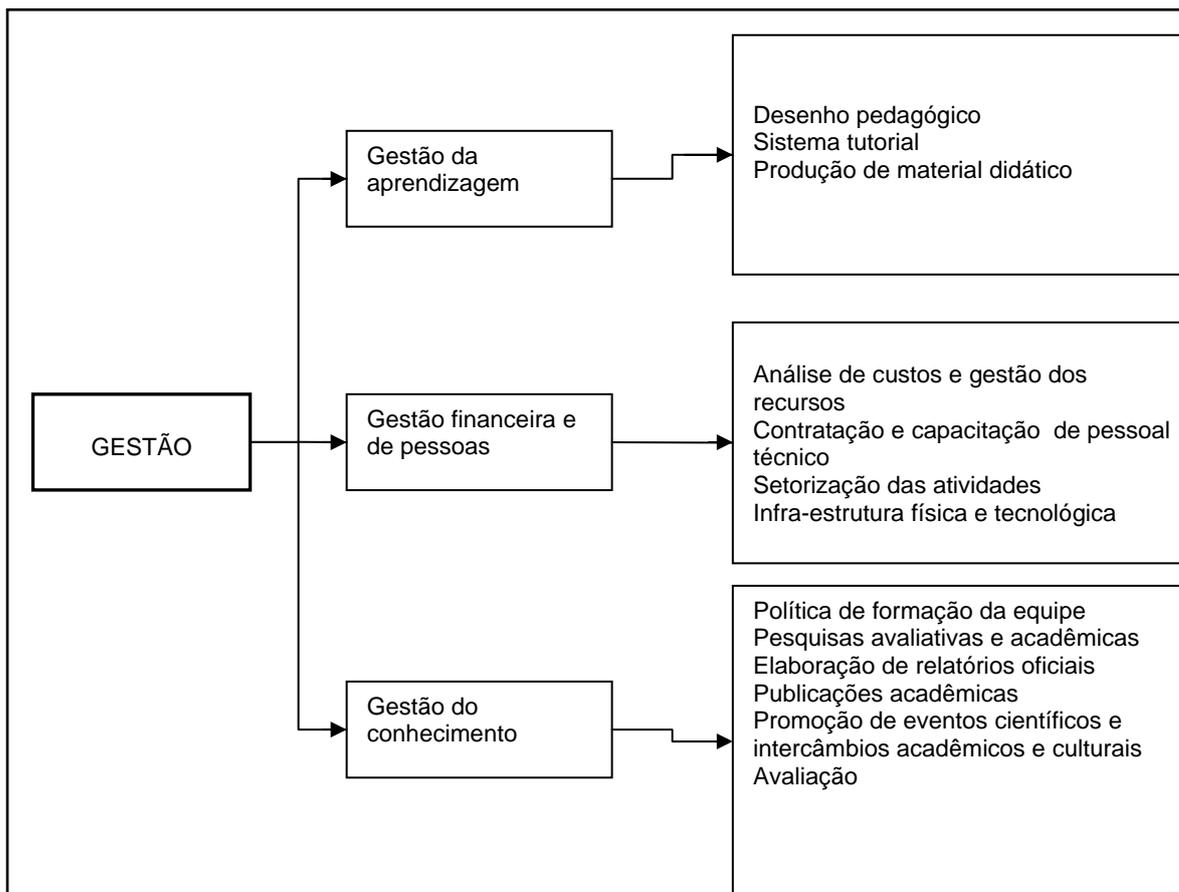


Figura 1 – Gestão de Cursos Superiores a Distância (SARTORI, ROESLER, 2005)

Ainda para as autoras a gestão da aprendizagem é composta por ações vinculadas ao desenho pedagógico, ao sistema tutorial e a produção de material didático, sendo composta por estratégias de trabalho que visam garantir o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem de acordo com as necessidades e expectativas dos alunos do curso. Estas ações estão relacionadas umas com as outras de modo que a ineficácia na execução de uma implica na ineficácia das outras, pois não podem ser entendidas ou executadas como ações isoladas. As ações voltadas para a plena eficácia da aprendizagem apresentam características e demandas próprias no planejamento, organização, controle, coordenação das equipes e das atividades para seu desenvolvimento. Na gestão da aprendizagem, diversificadas ações são colocadas em prática de forma a atender as necessidades dos estudantes a distância, conforme descrito pelas autoras na figura 2:

<b>Fases Ações</b>	<b>Planejamento</b>	<b>Concepção/ Produção</b>	<b>Implementação/ Execução</b>	<b>Avaliação</b>
<b>Gestão da aprendizagem</b>	Análise de cenários Definição do público-alvo Elaboração do projeto Credenciamento	Desenho pedagógico Produção do material didático Concepção do Sistema tutorial Organização da Secretaria Acadêmica	Processo seletivo/vestibular Matrícula Organização das turmas Logística de distribuição dos materiais didáticos Atendimento aos alunos Acompanhamento e avaliação da aprendizagem	Avaliação do processo ensino-aprendizagem

Figura 2 – Fases/ações da Gestão da aprendizagem de cursos a distância (SARTORI, ROESLER, 2005)

A gestão da aprendizagem apresenta funções e processos diferenciados, o que por consequência, acarreta em tarefas específicas a serem desenvolvidas por cada uma das áreas, mas extremamente inter-relacionadas dadas às especificidades dos processos de gestão da educação a distância virtual. O desenvolvimento da educação *on-line* conta com diversos serviços, que de acordo com Navarro e Alberdi (2008) oportunizam situações educativas que possibilitam a construção social do conhecimento significativo, destacando como serviços:

- Clases virtuales con sus respectivas actividades (desarrollo de los contenidos, consignas de los profesores, actividades de aprendizaje, actividades de evaluación y de autoevaluación).
- Correo electrónico para comunicarse con tutores y estudiantes desde el mismo entorno virtual.
- Chats y Foros para propiciar la interacción y los encuentros entre tutores y estudiantes.
- Comunidad Virtual organizada en áreas de conocimientos de funcionamiento extra-áulico.
- Información actualizada del calendario académico dispuesto para cada curso.
- Mesa de ayuda para realizar consultas técnicas y trámites administrativos en línea.
- Area del Estudiante que le ofrece herramientas para efectuar un seguimiento de su propia participación en el curso y un buzón para enviar las actividades realizadas en el marco del curso. (NAVARRO; ALBERDI, 2008)

Os diferentes serviços disponibilizados de forma virtual estão contidos no desenho pedagógico, no sistema tutorial e no atendimento acadêmico e se constituem como pilares para o desenvolvimento do processo de ensino e da gestão da aprendizagem virtual.

Para Sartori; Roesler (op cit, 2005) o desenho pedagógico é aquele que diz respeito à definição dos objetivos educacionais; à concepção curricular; à escolha das mídias educativas e de comunicação que serão colocados à disposição de estudantes e de docentes/tutores; a concepção e execução dos materiais didáticos; a definição da metodologia de ensino; a concepção dos sistemas de avaliação; a elaboração da dinâmica do atendimento tutorial ao aluno e as relações dos estudantes entre si. A escolha das mídias está vinculada a decisão institucional sobre o grau de interação e de interatividade que os interlocutores do processo ensino-aprendizagem terão acesso no espaço midiático da aprendizagem. Esta escolha, também perpassa, pela análise do público-alvo e de seu respectivo acesso as mídias definidas como instrumento de entrega de conteúdos, de comunicação e de interação. O desenho pedagógico é sustentado por uma concepção de educação, e no caso da educação a distância, a autonomia surge como pressuposto para a tomada de decisões das ações pertinentes ao processo de ensino já que vinculam-se aos objetivos do curso e da aprendizagem.

O sistema tutorial e o atendimento acadêmico se constituem como os canais de interlocução entre os estudantes e os agentes (professores e corpo administrativo), pois são eles que prestarão atendimento às necessidades pedagógicas, de cunho administrativo ou acadêmico. Por meio destes agentes os estudantes vivenciam diversificadas experiências pedagógicas; quando se tratar de interlocução com os professores ou com os materiais de estudo, tanto na sala de aula virtual, como em seminários ou espaços definidos para esta interação; ou ainda, recebem atendimento de questões acadêmicas, como ingresso, matrícula, diplomação, atendimento administrativo, dúvidas tecnológicas, apoio na realização de avaliações presenciais, entre outros.

Na composição do sistema de educação a distância virtual as formas de comunicação entre estudantes, professores e corpo administrativo adquirem

capital importância para que os fluxos informacionais possam fluir com solidez e constituir a interlocução. Dispositivos comunicacionais (fóruns, chats, softwares de conversação, blogs, listas de discussão, vídeos, entre outros) por meio de softwares especialmente desenvolvidos para a comunicação *on-line* são disponibilizados nas plataformas virtuais para as diversificadas necessidades e experiências sócio-educativas. Ao compor a “forma do comunicar” definem-se os tempos de atendimento docente e administrativo aos estudantes, os espaços para a solicitação dos diferentes serviços e as áreas de convivência da comunidade acadêmica. É importante responder e clarificar aos interlocutores do processo de ensino os papéis e funções dos diferentes agentes integrantes da organização educacional.

A vida acadêmica se efetiva na interação com os diferentes setores criados pela organização para atender as especificidades de uma instituição educacional que opera de forma virtual. O estudante ao ingressar em uma instituição precisa encontrar a sua disposição recursos além da sala de aula, pois a sua disposição precisam estar também a livraria virtual, a biblioteca virtual, os espaços de convivência social ou pedagógico, entre outras áreas que constituem a organização educacional a que ingressou. Desta forma o uso da tecnologia - por meio de diferentes sistemas e softwares -, canaliza o apoio e o suporte acadêmico; o desenvolvimento de projetos multimídia; conteúdos em diferentes formatos, sistemas de avaliação, docência por meio da tutoria eletrônica, espaços de comunicação e convivência virtuais.

Neste íterim a avaliação institucional se destaca como forma de diagnosticar os processos de implementação dos serviços educacionais prestados pela instituição e servem como base para a tomada de decisão de ações de inovação ou mudança, pois através dela um conjunto de informações é coletado permitindo avaliar ou implementar novas ações no que concerne ao perfil dos alunos, aos materiais didáticos, ao sistema tutorial, ao suporte acadêmico, a comunicação, ao sistema de avaliação e a metodologia da educação a distância.

Ao analisar as características da educação *on-line* se percebe que ela apresenta uma série de diferenciações face a outras formas de ensino na qual se destacam: a disposição aos estudantes e aos docentes de amplo volume de

informação eletrônica; o armazenamento, a atualização e a recuperação de conteúdos e informações produzidas por toda a comunidade acadêmica; os tempos e os lugares da aprendizagem tanto para professores como para estudantes; o deslocamento da informação e do conhecimento; a formação multimidiática; a interatividade e a convivência nos diferentes âmbitos da comunidade virtual de aprendizagem; os registros e controles das conversações didáticas ou dos serviços acadêmicos prestados; e, o inter-relacionamento virtual entre pessoas geograficamente dispersas. Além disso, se destaca com vital importância a mudança de paradigma da aprendizagem, pois

para compreender o significado de aprendizagem virtual, deve-se notar que o processo de aprendizagem em si nunca é virtual, mas sempre bem real. No entanto, pode ser iniciado, estimulado e desenvolvido por sinais óticos e acústicos em espaços virtuais – na verdade em espaços virtuais de aprendizagem. Estes espaços virtuais de aprendizagem diferem de muitas formas dos espaços reais de aprendizagem. O mais importante de tudo: são infinitos. A ausência de limites, a incerteza, inconcebibilidade e “vacuidade” do espaço visto em perspectiva “átras” da tela do monitor provavelmente causa a maior impressão no observador. Isso sinaliza um espaço *além* das experiências de aprendizagem que podem ser obtidas em locais de aprendizagem anteriores. (PETERS, 2004, p. 238, grifos do autor)

A educação *on-line* se consolida como modalidade educativa que exige a participação ativa dos aprendizes através de suas manifestações e intervenções, pois estas são intrinsecamente necessárias para que os mesmos esclareçam suas dúvidas, aprofundem seus conhecimentos e demonstrem o que estão aprendendo. A CVA passa a ser, então, um espaço comunicativo e didático da aprendizagem *on-line*, e neste sentido se constitui como campo de inter-relações entre os aprendizes, os docentes e os materiais de estudo.

## REFERÊNCIAS

ARETIO, L. G. ¿Dónde estan las bases para las buenas prácticas en educación a distancia? In.: ORTIZ, M.G.O; ALCALÁ, M.S.P. **Hacia la construcción de la sociedad del aprendizaje.** Universidad de Guadalajara, México, 2002. p. 65-94.

BATES, T. **Como gestionar el cambio tecnológico.** Barcelona: Gedisa, 2001.

NAVARRO, J.S. **Narrativa audiovisual.** Barcelona: Editorial UOC, 2006.

PETERS, O. **Didática do ensino a distância:** experiências e estágio da discussão numa visão internacional. Tradução Ilson Kayser. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2001.

\_\_\_\_\_. **A educação a distância em transição:** tendências e desafios. Tradução Leila Ferreira de Souza Mendes. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2004.

SARTORI, A. ROESLER, J. **Educação Superior a Distância:** gestão da aprendizagem e da produção de materiais didáticos impressos e *on-line*. Tubarão: Editora Unisul, 2005.

VELANDIA, A.T. **La educación superior a distancia:** entornos de aprendizaje en red. México: Universidad de Guadalajara, 2004.