

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Básica
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
Pró-Reitoria de Graduação e Ensino Profissionalizante
Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores

INFOP

CENTRO INTERDISCIPLINAR DE FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Onilza Borges Martins

*Coleção
Cadernos Temáticos*

Curitiba
2005

7

Gestão, Estrutura e Funcionamento em EAD

Os textos que compõem estes cursos, não podem ser reproduzidos sem autorização dos editores

© Copyright by 2005 - EDITORA/UFPR - SEB/MEC

Universidade Federal do Paraná

Praça Santos Andrade, 50 - Centro - CEP 80060300 - Curitiba - PR - Brasil

Telefone: 55 (41) 3310-2838/Fax: (41) 3310-2759 - email: cinfop@ufpr.br

http://www.cinfop.ufpr.br

Presidente da República Federativa do Brasil

Luis Inácio Lula da Silva

Ministro da Educação

Fernando Haddad

Secretário de Educação Básica

Francisco das Chagas Fernandes

Diretora do Departamento de Políticas da Educação Infantil e Ensino

Fundamental

Jeanete Beauchamp

Coordenadora Geral de Política de Formação

Lydia Bechara

Reitor da Universidade Federal do Paraná

Carlos Augusto Moreira Júnior

Vice-Reitora da Universidade Federal do Paraná

Maria Tarcisa Silva Bega

Pró-Reitor de Administração da Universidade Federal do Paraná

Hamilton Costa Júnior

Pró-Reitora de Extensão e Cultura da Universidade Federal do Paraná

Rita de Cassia Lopes

Pró-Reitor de Graduação da Universidade Federal do Paraná

Valdo José Cavallet

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação

da Universidade Federal do Paraná

Nivaldo Rizzi

Pró-Reitor de Planejamento da Universidade Federal do Paraná

Zaki Akel Sobrinho

Pró-Reitor de Recursos Humanos da Universidade Federal do Paraná

Vilson Kachel

Diretor da Editora UFPR

Luis Gonçalves Bueno de Camargo

CINFOP

Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores

Coordenador Geral - **Valdo José Cavallet**

Coordenadora Pedagógica - **Ettiène Guérios**

Secretaria

Gloria Lucia Perine

Jorge Luiz Lipski

Nara Angela dos Anjos

Diagramação

Arvin Milanez Junior - CD-ROM

Clodomiro M. do Nascimento Jr

Everson Vieira Machado

Leonardo Bettinelli - Design - CD-ROM

Priscilla Meyer Proença - CD-ROM

Rafael Pitarch Forcadell - CD-ROM

Equipe Operacional

Neusa Rosa Nery de Lima Moro

Sandramara S. K. de Paula Soares

Silvia Teresa Sparano Reich

Revisão

Maria Simone Utida dos Santos Amadeu

Revisão de Linguagem

Cleuza Cecato

Professores, autores, pesquisadores, colaboradores

Alcione Luis Pereira Carvalho

Altair Pivovar

Ana Maria Petraitis Liblik

Andréa Barbosa Gouveia

Angelo Ricardo de Souza

Christiane Gioppo

Cleusa Maria Fuckner

Dilvo Ilvo Ristoff

Ettiène Guérios

Flávia Dias Ribeiro

Gilberto de Castro

Gloria Lucia Perine

Irapuru Haruo Flório

Jean Carlos Moreno

Joana Paulin Romanowski

José Chotguis

Laura Ceretta Moreira

Lilian Anna Wachowicz

Lucia Helena Vendrusculo Possari

Márcia Helena Mendonça

Maria Augusta Bolsanello

Maria Julia Fernandes

Mariluci Alves Maftum

Marina Isabel Mateus de Almeida

Mario de Paula Soares Filho

Mônica Ribeiro da Silva

Onilza Borges Martins

Paulo Ross

Pura Lúcia Oliver Martins

Roberto Filizola

Roberto J. Medeiros Jr.

Sandramara S. K. de Paula Soares

Serlei F. Ranzi

Sônia Fátima Schwendler

Tania T. B. Zimer

Verônica de Azevedo Mazza

Vilma M. M. Barra

Wanirley Pedroso Guelfi

Técnicos em Educação Especial

Dinéia Urbanek

Jane Sberge

Maria Augusta de Oliveira

Monica Cecília G. Granke

Sueli de Fátima Fernandez

Consultoria Pedagógica e Análise dos Materiais Didáticos em EAD

Leda Maria Rangearo Fiorentini

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS - BIBLIOTECA CENTRAL
COORDENAÇÃO DE PROCESSOS TÉCNICOS

Martins, Onilza Borges

Gestão, estrutura e funcionamento em EAD / Onilza Borges Martins; Universidade Federal do Paraná, Pró-Reitoria de Graduação e Ensino Profissionalizante, Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores; Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. - Curitiba : Ed. da UFPR, 2005.

32p. - (Cadernos temáticos; 7)

ISBN 85-7335-148-9

Inclui bibliografia

1. Ensino a distância. I. Universidade Federal do Paraná. Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores. II. Brasil. Secretaria de Educação Básica. III. Título.

CDD 371.3

COLEÇÃO CADERNOS TEMÁTICOS

Caderno 1 - Seminário de Levantamento de Expectativas de Professores da Educação Básica sobre Avaliação de Aprendizagem (Anais)

Caderno 2 - Práticas e expectativas de professores relacionadas à Avaliação de Aprendizagem - Parte A

Caderno 3 - Práticas e expectativas de professores relacionadas à Avaliação de Aprendizagem - Parte B

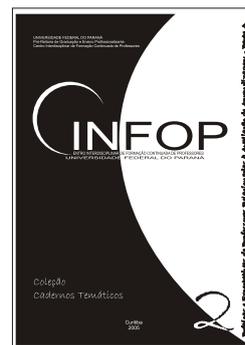
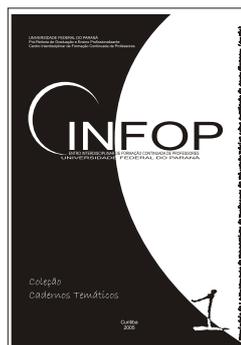
Caderno 4 - Avaliação da Aprendizagem: dito e feito?

Caderno 5 - Práticas de Avaliação de Aprendizagem realizadas por professores da Educação Básica

Caderno 6 - Avaliação da Aprendizagem em EAD

Caderno 7 - Gestão, Estrutura e Funcionamento em EAD

Caderno 8 - Avaliação em EAD



AUTORES E COLABORADORES

Altair Pivovar

Ana Maria Petraitis Liblik

Dilvo Ilvo Ristoff

Ettiène Guérios (org)

Glória Lúcia Perine

Laura Ceretta Moreira

Lilian Anna Wachowicz

Lúcia Helena Vendrusculo Possari

Maria Augusta Bolsanello

Maria Augusta de Oliveira

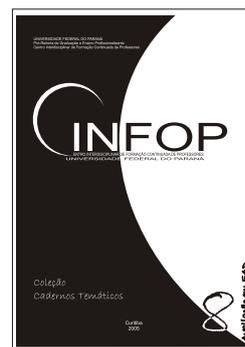
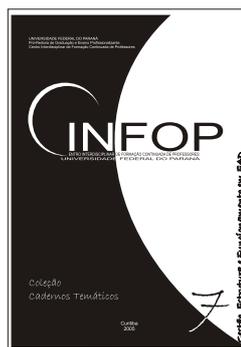
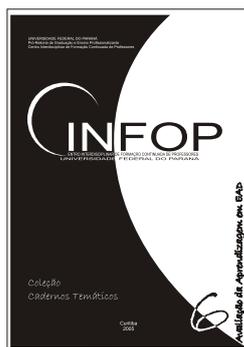
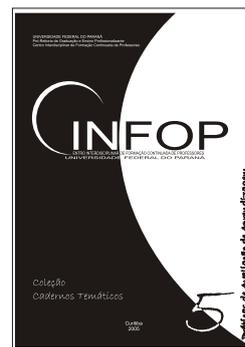
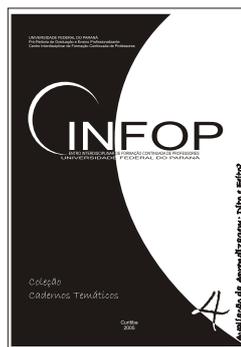
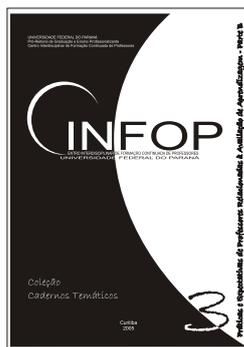
Onilza Borges Martins

Joana Paulin Romanowski

Pura Lúcia Oliver Martins

Sílvia Teresa Sparano Reich (org)

Vilma M. M. Barra



Mensagem da Coordenação

Caro(a) cursista,

Ao desejar-lhe boas-vindas, apresentamos a seguir alguns caminhos para a leitura compreensiva deste material, especialmente elaborado para os cursos do CINFOP.

Ao se apropriar dos conteúdos dos cursos, você deverá fazê-lo de maneira progressiva, com postura interativa. Você deve proceder à leitura compreensiva dos textos, ou seja, refletindo sobre as possibilidades de aplicação dos conhecimentos adquiridos na sua própria realidade. Aproveite ao máximo esta oportunidade: observe os símbolos e as ilustrações, consulte as fontes complementares indicadas, elabore sínteses e esquemas, realize as atividades propostas.

Tão logo seja iniciado o seu estudo, você deve elaborar uma programação pessoal, baseada no tempo disponível. Deve estabelecer uma previsão em relação aos conteúdos a serem estudados, os prazos para realização das atividades e as datas de entrega.

A intenção dos cursos do CINFOP é a de que você construa o seu processo de aprendizagem. Porém, sabemos que tal empreendimento não depende somente de esforços individuais, mas da ação coletiva de todos os envolvidos. Contamos com as equipes de produção, de docência, de administração, contamos principalmente com você, pois sabemos que do esforço de todos nós depende o sucesso desta construção.

Bom trabalho!

A Coordenação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. A TEORIA E A PRÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS DO BRASIL E DA AMÉRICA LATINA: CONSIDERAÇÕES EM TORNO DAS POLÍTICAS E DA PROBLEMÁTICA	3
3. AS RELAÇÕES DE PODER E AS FORMAS DE GESTÃO EM EAD	9
4. FORMAS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS	11
5. O COLEGIADO COMO INSTRUMENTO DE DEMOCRATIZAÇÃO	13
6. A PARTICIPAÇÃO: SIGNIFICADO, CONCEPÇÃO, FORMAS E NÍVEIS	15
7. CONCEPÇÃO DE UM SISTEMA DE EAD: ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DE UM CENTRO ASSOCIADO OU DE APOIO	19
7.1 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DE UM CENTRO ASSOCIADO OU DE APOIO	21
8. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS	29

1 INTRODUÇÃO

As inovações constantes que explodiram em quase todos os espaços do planeta desde a segunda metade do século XX tiveram repercussões definitivas no progresso científico e tecnológico sem, contudo, dar conta da problemática da sociedade, cada vez mais desigual. Nos últimos dez anos, assistimos a uma dramática e intensa internacionalização da economia, de comunicação e de informações que estão exigindo reconstruções teóricas radicais.

Entre os inúmeros aspectos de transformação social, associados aos processos de mudança tecnológica em diversos países, merece destaque o da natureza do trabalho e suas formas inovadoras de gerir as organizações.

A própria palavra administração que, em sua origem, significa função que se desenvolve sob o comando do outro, isto é, um serviço que se presta a outro, e que também ampliou o seu significado.

A primeira concepção mais difundida na literatura sobre a administração escolar se fundamentava na universalidade dos princípios administrativos das organizações de um modo geral.

A segunda posição opõe-se de forma radical à concepção empresarial e se apoia no princípio que a escola só será uma organização humana e democrática na medida em que a fonte do autoritarismo for substituída por procedimentos sociais e democráticos. Configurou-se a obrigatoriedade dos atores sociais no trabalho pedagógico da escola, pela direção, professores e funcionários, todos implicados na ação educativa.

Nesse fio condutor a administração deve ser entendida hoje como produto de longa evolução histórica trazendo a marca das contradições sociais e dos interesses políticos de uma sociedade (PARO, 1986).

Assim pensada ela se projeta inicialmente como uma atividade exclusivamente humana, já que somente o homem é capaz de estabelecer livremente os objetivos a serem alcançados. A administração, entretanto, não se ocupa apenas com os esforços dispendidos por pessoas isoladamente, mas com o esforço humano coletivo.

A utilização racional desse esforço humano coletivo é chamado de coordenação. Neste sentido o referido termo também tem significado especial e bem diverso daquele encontrado na literatura sobre administração. O contexto em que se encontram imersos os nossos sistemas educativos não pára de se compexificar.

No campo da educação a palavra coordenação indica o emprego racional do esforço humano coletivo direcionado à visão teórica e prática da administração articulada à relação das pessoas entre si.

Está sendo possível até agora compatibilizar seus conceitos de administração com os introduzidos até aqui?

E no âmbito escolar, como você concebe a administração? Faça comentários e registre em sua agenda.

A questão da coordenação deixa, portanto, de ser uma questão meramente de poder, para se tornar um problema de organização das pessoas no interior das instituições, sejam elas de natureza presencial ou Núcleos e Centros de Educação a Distância (PARO, 1986).

A obtenção de um resultado social que represente o interesse coletivo só é possível quando a atividade de uma organização educacional pode definir uma estrutura administrativa explicitando as responsabilidades, o poder de decisão e a distribuição racional de seus recursos, de suas áreas e processos de trabalho (normas e procedimentos).

Desta forma inscreve-se também a direção que abrange a coordenação das atividades cotidianas das organizações bem como controle que deve estar centrado na responsabilidade de realizar as avaliações contínuas sobretudo do que foi previsto, isto é, sobre o planejamento, a organização, a direção, a coordenação e a avaliação do processo de administração.

É mediante a avaliação permanente que o administrador consegue verificar se o resultado de todas as ações planejadas e a utilização de todos os recursos, normas e procedimentos estão sendo atingidas, localizando os problemas em tempo hábil, de modo a permitir ações de recuperação à todos os alunos. Neste cenário prospectivo o mote fundamental é libertar e responsabilizar a iniciativa social e representativa dos gestores das instituições educativas, para assumir as novas solicitações de uma educação-formação ao longo da vida..

2 A TEORIA E A PRÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS DO BRASIL E DA AMÉRICA LATINA: CONSIDERAÇÕES EM TORNO DAS POLÍTICAS E DA PROBLEMÁTICA

A administração da educação no Brasil e na América Latina tem exercido em grande parte uma função conservadora mais técnica do que social, em decorrência de suas relações com o sistema político e econômico. Os rumos que o padrão do desenvolvimento capitalista impôs à nação corresponderam às formas de gerir a coisa pública de maneira **concentracionista e autoritária**. Foram raros nas décadas de 60 e 70 os momentos em que o poder das classes de elite sentiu as ameaças das forças populares.

Durante os últimos anos, o grande desafio da nação brasileira tem sido o de fortalecer os espaços da democracia e cidadania e preparar a população para participar na vida pública, compreendendo esta participação tanto como direito como responsabilidade. Assim, as lutas incluem não somente a transformação do Estado em uma organização transparente e democrática, mas também o fortalecimento do espaço público como espaço de participação popular.

Grande parte dos cientistas sociais concordam que a maior parte dessa história se deu sob o jugo colonial, o qual deixou como herança um grupo de elites controlando a situação sócio-econômica, e preocupando-se mais com seus próprios interesses do que com as necessidades básicas da população em geral. O acesso ao poder pelos grupos de elite é uma visão que o Brasil adota e compartilha junto com outros países pós-coloniais do 3º mundo. O fato é que as elites continuam usufruindo de um canal direto com o Estado, enquanto os grupos desfavorecidos têm que utilizar outros procedimentos para conseguir articular seus interesses. Este é um problema que dificulta o acesso aos processos democráticos de nosso país.

No período militar, as forças repressivas do Estado agiram para controlar os movimentos sociais, forçando a que tais movimentos desenvolvessem estratégias que levassem em conta a presença dessas forças. Essa consideração ainda está presente no ambiente turbulento em que vivemos e perpassado de incertezas.

Não podemos falar sobre políticas e condições sociais no Brasil sem incluir o aspecto internacional. Portanto, é necessário reconhecer que o Brasil nunca foi um país isolado; sua história cultural, política e social sempre foi interligada com os contatos e interconexões

internacionais. Esses outros contextos tampouco deveriam ser considerados em formas estereotipadas e simplificadas, mas em sua complexidade.

Dentro de uma perspectiva puramente descritiva, a leitura da situação do sistema educacional brasileiro mostra que existem vários tipos de escolas que correspondem às diferentes esferas da sociedade civil. A educação no Brasil reúne instituições de ensino público, financiadas pelo Estado em nível federal, estadual e municipal. Inclui, ademais, as instituições que normalmente são definidas como instituições privadas de ensino, mas apresentam, também, uma diferenciação importante entre elas: há escolas e universidades organizadas com fins lucrativos, originadas diretamente da esfera econômica, e outras escolas e universidades organizadas por instituições religiosas e comunitárias, as quais normalmente são estruturadas sem fins lucrativos, já que são definidas como parte de uma missão de serviço à população oferecido por uma igreja ou instituição filantrópica (GRIESSE, 2002).

Além disso, todas as instituições educacionais fazem parte da vida pública de uma forma ou de outra, tendo, portanto uma responsabilidade civil perante a população. Ser denominada escola “privada” não significa um isolamento da vida pública. As escolas fazem parte da vida comunitária e mantêm, portanto, uma ligação com o espaço público.

As instituições educacionais públicas, ao serem marginalizadas, foram despolitizadas, quer dizer, a educação fundamental pública deixou de ser um assunto na agenda política. Este fato gerou uma grande queda na qualidade da educação. A escola inclusiva, ainda que existam vigorosos pronunciamentos a seu favor, é uma utopia muito distante.

Um dos desafios mais importantes hoje em dia no Brasil é fortalecer os espaços para as discussões políticas participativas. As instituições educacionais (privadas, públicas ou comunitárias) poderiam transformar-se em um desses espaços.

Cabe evidenciar que a Política Pública como meta-conceito seria a ação de governo que visa atender a necessidade da coletividade. Agrega e institui valores, percebe o conjunto de forças, propõe avaliações e ajusta indicadores de processos e de resultados.

Embora distintas, “educação e política são inseparáveis, havendo uma dimensão política na prática educativa e uma dimensão educativa em toda prática política” (SAVIANI, 1994).

O planejamento desempenha assim um papel importante como instrumento de políticas educacionais, econômicas e sociais contribuindo para o processo de utilização e aproveitamento de todos os recursos utilizados.

A ação do planejador de educação ao ser exercida democraticamente torna-se uma prática social transformadora, cujas articulações permanentes ocorrem ao nível político, na esfera técnica e na burocrática da instituição onde o gestor atua.

Considerando que o planejamento é um ato de intervenção técnica e política, é fundamental que o profissional responsável esteja preparado para garantir o referido processo na perspectiva de uma “política construída”, cuja conjuntura possibilite mediar as necessidades, tensões, relações de forças e outros fatos peculiares ao seu entorno (CALAZANS, 1990, p. 15).

As análises, os posicionamentos declarados, conscientes ou não, parecem desembocar em duas correntes. A primeira denuncia a teoria e a prática da administração como um espaço amplo do processo de conservação, sustentação e legalização da situação do sistema público. A segunda corrente anuncia a teoria e a prática da administração como instrumento de transferência estrutural da sociedade pela sua contribuição na construção de uma prática educativa comprometida com os interesses coletivos das camadas populares.

Conforme Wittmann (1989, p. 12-21), “a administração se depara com um dilema importante: entre ignorar a realidade ocultando-a sob a aparência da neutralidade técnica, favorecendo ao mesmo tempo a irradiação para a educação das mesmas regras que na empresa atendem aos interesses do capital, ou optar pela gestão social e democrática onde todos os que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo, possam participar das decisões que dizem respeito à organização e ao funcionamento das instituições” .

É nesta ambigüidade que historicamente a teoria e a prática da administração se constitui e se inova, na medida em que fora e sobre o processo produtivo concreto, a gestão social se insere, realizando uma ruptura com o modelo tradicional de concentração da autoridade nas mãos de uma só pessoa o Diretor evoluindo assim para formas coletivas que distribuem a autoridade em direção aos objetivos identificados com a transformação social.

Desta maneira e contra o padrão de administração fisiologista que aliado ao clientelismo político domina vários setores da administração pública, a administração em sua forma

democrática e cooperativa, não é algo pronto, que se pode aplicar como uma receita aos problemas que a realidade social enfrenta. Ela supõe, sobretudo, formas colegiadas de gestão social, que não podem ser estabelecidas **a priori** e com precisão, qual seria a melhor ou mais adequada aos interesses das classes trabalhadoras.

Segundo Martins (1997)

“Os avanços que o Brasil experimentou na década de 80 trouxeram uma contrapartida paradoxal: a redemocratização caminhou concomitante à exclusão social comprometendo a sobrevivência da grande maioria da população. A herança legada pelo neoliberalismo é a de uma sociedade desagregada com imensas dificuldades de integração, cujas ações tornam cada vez mais inviável o acesso aos direitos de cidadania às classes sociais desfavorecidas”.

O planejamento da educação deve contribuir para a elevação dos que trabalham em todo o sistema educacional seja ele presencial ou à distância e participar efetivamente de sua construção com os outros segmentos da sociedade civil.

Construir um novo plano que atenda aos desafios e dilemas da educação deste momento supõe romper com concepções conservadoras e incorporar um novo corpo teórico que atenda aos interesses e as necessidades de uma educação transformadora.

Para Saviani (1994, p. 164) “a busca da modernização e da capacitação frente às necessidades de um mercado cada dia mais competitivo, vem comprometendo o funcionamento do sistema democrático”.

A promoção da democracia nos países ricos caminha paralelamente com os valores da sociedade capitalista e ambos parecem dependentes um do outro. Por sua vez, a mudança de paradigmas no mundo atual, vem aumentando progressivamente a instabilidade política e o descompromisso com as questões sociais.

As transformações no campo dos conhecimentos bem como a transposição dos critérios que regulam o sistema econômico têm provocado inúmeras alterações no processo de Gestão do Estado e da Sociedade com repercussões decisivas nas formas de gerir as instituições de educação. Fortalecer a vida pública e os canais da democracia é o desafio mais atual e urgente da organização política brasileira.

Na área em que você atua, já teve oportunidade de conferir estas mudanças? Como captar todo esse contexto num mundo veloz como o nosso? Registre seus comentários.

Se vamos educar o indivíduo para a vida social, cujos processos são os de cooperação e solidariedade, as políticas oficiais não devem continuar se apresentando como resultantes de acordos harmônicos entre as equipes que detém maior poder. As aspirações para se alcançar uma educação democrática, visando a expansão da igualdade de oportunidades, vem perdendo sua força política mobilizadora, devido às pressões contínuas exercidas pela instabilidade do poder econômico pela destruição dos valores, pela violência, desemprego etc.

“Chegamos ao final do século com um surpreendente consenso a respeito de um dos grandes paradigmas sócio-políticos da Modernidade: a democracia. Se por um lado a democracia é hoje menos questionada, todos os seus conceitos parecem estar em crise: a patologia da participação sob a forma de conformismo e de apatia política; a patologia da representação sob a forma da distância entre eleitos e eleitores” (SANTOS, 1997).

Estes fatos demandam revisões contínuas nos modelos de gestão e nas ações, revisões estas que passam principalmente pela compreensão do processo de descentralização e dos mecanismos de flexibilização nas atuais estruturas das instituições sociais educacionais.

Pelo exposto acima, existem fatores que podem intervir no redimensionamento das concepções de administração e gestão. Na sua instituição como eles vêm ocorrendo?

Cunha¹ (1991) citado por Weber (1993, p. 16)

Fez um amplo balanço do que ocorreu nessa esfera, entre meados de 70 e meados da década de 80. Detendo-se em experiências que obtiveram visibilidade nacional, mostra que ambigüidade e limites do processo de democratização da educação decorreu tanto da falta de clareza ideológica dos atores envolvidos, da confusão e conflito de interesses particularistas que terminam favorecendo a privatização da escola pública como também de questões políticas mais gerais, que concernem concepções da sociedade brasileira futura e do lugar das iniciativas estatais.

Historicamente os rumos que o padrão de desenvolvimento capitalista impôs à nação, correspondem em grande parte, às formas de gerir a coisa pública de maneira autoritária, conforme se pode constatar na análise histórica do desenvolvimento sócio-econômico de nosso país.

No plano dos questionamentos a respeito da construção de um sistema educacional democrático uma questão é fundamental: a gestão social e sua articulação com as políticas de educação. A trama das relações de poder dentro e fora da escola, na família e na

¹CUNHA, L.A. Educação e desenvolvimento social no Brasil. 12ª edição. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1991.

sociedade é numerosa e nem sempre evidente. Cabe ao educador gestor interrogar-se sobre sua função, nessa sociedade que vivemos, sobre a finalidade de sua prática a validade, ou não, de seu engajamento em determinadas modalidades formais, não-formais e informais de educação, com a finalidade de conhecer essas forças e as formas utilizadas pelo poder econômico e político.

É importante conscientizar os agentes sociais da escola (grupo colegiado de direção) no sentido de compreender-se com a construção de um Projeto Político Pedagógico (PPP) realmente identificado com a sua realidade, prevendo as condições necessárias ao desenvolvimento e à avaliação.

Estudos apontam que a raiz das mudanças deve estar no contexto escolar, quando os gestores assumem a postura que é necessária para trabalhar com as contradições e os conflitos existentes, baseado nos princípios de autonomia e de participação coletiva.

3 AS RELAÇÕES DE PODER E AS FORMAS DE GESTÃO EM EAD

As relações de poder e de autoridade estão diretamente relacionadas ao processo de gestão das organizações.

O exercício das relações de poder nem sempre ocorre de forma igualitária nas organizações. Daí coexistirem três modalidades básicas de gestão como formas diversas de gerir as organizações: heterogestão, co-gestão e autogestão.

Explicar o que se entende por essas formas diferenciadas de gestão significa ter que lidar com uma temática vasta e complexa cujas premissas teóricas e ideológicas ainda não estão suficientemente definidas.

Trata-se de um processo de significado semântico amplo, que devido sua difusão envolve também outros termos tais como democracia, socialismo, participação, liberdade, ética, etc.

Ardigo (1988) propõe a seguinte trilogia de correspondências entre estruturas sociais gerais e espaços abertos e fechados para a superação da condição de alienação dos trabalhadores:

- “a) estruturas de domínio que excluem todas as formas de participação dos trabalhadores nas gestões das empresas (heterogestão);
- b) estruturas nas quais a autogestão das empresas por parte dos trabalhadores e dos dirigentes associados não encontram limites nem obstáculos institucionais provenientes do Estado e da Sociedade Política em geral (autogestão) com a negação absoluta do autoritarismo;
- c) estruturas de domínio que permitam aos trabalhadores conquistar um espaço parcial de participação na gestão das empresas (co-gestão).”

A concepção de Ardigo tem sido considerada como referência para vários sistemas de poder, isto é, tanto para diversos sistemas sociais bem como para as propriedades privadas. Na seqüência serão explicitados os significados das referidas estruturas de poder, afim de que você possa refletir sobre suas diferenças.

HETEROGESTÃO - A concepção básica de heterogestão se expressa pelo autoritarismo regulado pelas relações de comando e de obediência das pessoas que devem executar as tarefas impostas pelas chefias, sob normas de controle permanente. Esta forma de gerir é radical e teve origem na Escola Clássica de Administração defendida por Taylor e Fayol

(FARIA, 1985). A heterogestão desqualifica o trabalho humano, divide e distribui o poder de modo diferenciado em relação às pessoas, gerando um ambiente permanente de submotivação.

AUTOGESTÃO - a autogestão é uma forma superior de organização social que se apoia no princípio da igualdade absoluta de todos os membros, onde prevalece o princípio de autonomia coletiva em todos os níveis, suprimindo o aparelho de direção: o Estado. Um exemplo explícito é o da Comuna de Paris, modelo de democracia proletária onde os operários fixavam seus salários, seus honorários e condições de trabalho, eliminando-se o Estado e as diferenças de classe entre dominantes e dominados. Esta é uma forma utópica e concreta de mudança radical e revolucionária nas formas de gestão.

COGESTÃO - Em virtude dos procedimentos contínuos de expropriação e alienação do trabalhador foram introduzidas na heterogestão, modalidades de participação nos lucros, nas tarefas, nas comissões etc. A participação surge dessa forma como ferramenta por excelência para amenizar os conflitos. Configurou-se assim a co-gestão ou administração participativa com a finalidade de envolver os trabalhadores nas atividades do cotidiano sob a forma de um processo de co-direção. Embora a co-gestão contribua para a eliminação da heterogestão, é ainda uma forma de gestão comprometida com os interesses da alta-direção e os objetivos lucrativos das organizações econômicas. No entanto, ela já constitui um avanço conceitual, político e de participação nas práticas de atuação dos gestores.

“A comunidade acadêmica tem como preocupação central a busca da verdade, pela constituição do diálogo, construtor de um novo conhecimento, através das experiências do grupo, assim como nas visões pluralistas e mutantes; enfim do pensamento divergente”. (HABERMAS, 1987)

Você concorda ou discorda do autor? Justifique sua opção.

4 FORMAS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS

No limiar de um novo século, as ameaças à sobrevivência devem se originar do próprio homem, como agente de mudança de uma sociedade em permanente transformação. Daí a importância do combate contra as guerras, hostilidades, violência, etc. que constituem formas invasivas de construção coletiva.

Rompe-se desta forma a tradicional concepção da decisão e do seu processo decisório articulado apenas às questões técnicas. Toda e qualquer escolha deve ser antes Política.

Nossas preocupações com o processo de gestão da educação permitem questionar como organizar as instituições educacionais e suas práticas pedagógicas e administrativas, de modo a encaminhar os diversos segmentos sociais para uma melhor compreensão do mundo.

É nesse contexto que deve ser entendida a proposta de ação colegiada para que as atividades de todos (gestores, orientadores, supervisores, docentes, funcionários, pais e alunos) tenham como foco o projeto político e pedagógico da escola.

A participação de todos os segmentos da escola é parte imprescindível do processo de construção para refletir a educação, mediante a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP). Na verdade, a escola ainda não se conscientizou da capacidade transformadora do referido projeto, que constitui um poderoso instrumento de mudança cultural.

5 O COLEGIADO COMO INSTRUMENTO DE DEMOCRATIZAÇÃO

Fortalecer a vida pública e os canais de democracia é o desafio mais atual e urgente da organização política brasileira.

A construção da autonomia, nesta virada de século, exige assim participação e uma cultura democrática a fim de que as pessoas ampliem os seus conhecimentos sobre os modos de funcionamento e sobre as regras e estruturas que a governam. É necessário qualificar as pessoas que desempenham funções de gestão e em particular os que realizam as funções gestonárias na organização escolar. As transformações existentes no mundo do trabalho estão solicitando mais do que os conhecimentos e as habilidades demandadas por ocupações específicas, tanto no plano dos instrumentos necessários para o domínio da ciência, da cultura e das formas de comunicação, como no plano dos conhecimentos científicos e tecnológicos.

Este fato implica, necessariamente, em uma profunda revisão do trabalho administrativo presente nas escolas, de modo a construir uma nova proposta política e pedagógica que fundamente as novas formas de gestão nos seguintes pressupostos:

- a) Os gestores e educadores devem estar decididamente comprometidos com a missão de exercer e exigir transparência e mostrar intolerância a acessos privilegiados por grupos ou indivíduos de elite;
- b) a gestão da educação deve estar apoiada em objetivos educacionais representativos dos interesses da ampla camada da população, levando em conta a especificidade do processo pedagógico escolar processo este determinado pelos mesmos objetivos;
- c) é necessária uma sólida formação humana diretamente relacionada à emancipação do sujeito como ser histórico, tornando os indivíduos mais capazes, mais competentes e mais éticos.

É, portanto, a construção coletiva de um projeto pedagógico que só “ganha sua significação na articulação com um projeto mais amplo de sociedade que se deseja e pelo qual se luta” (SILVA, 1993).

A essência do colegiado é a cooperação seus membros devem ser eleitos em assembléias livres e não pelas corporações ou em função das posições que os profissionais de educação ocupam na hierarquia da escola. Os interesses corporativos só devem ser defendidos nas associações próprias e não no âmbito do colegiado.

Desta maneira, o colegiado poderá ser uma instituição de funcionamento permanente, cujo papel é o de garantir a formação e a prática democrática da escola. Cumpre ainda uma função de formação da cidadania, contribuindo para a consciência política e crítica dos educandos. A questão central da função do colegiado como instrumento de democratização é a de explicitar com clareza sua função social, política e cultural no âmbito das instituições educacionais.

Não são as leituras de textos históricos nem os discursos que ensinam a democracia.

Se a escola utilizar práticas autoritárias, se os programas, os currículos, os prêmios, as punições e as perseguições forem instrumentos de manipulação de pessoas incompetentes que revelam medo por perda de autoridade, é inviável a construção de uma ação coletiva e cooperativa.

Neste sentido, as diretrizes básicas, do ponto de vista político, deve ser explicitadas com clareza, em todos os níveis da instituição, isto é, com os professores, alunos, funcionários e membros do Colegiado.

Há um pressuposto que deve nortear uma organização social, são os princípios de convivência e estes devem ser universais. A melhor maneira de sistematizar a organização e o seu funcionamento é o de realizar uma Assembléia Escolar, informando todos os participantes dos seus objetivos para promover debates sobre as propostas a serem construídas.

Esse fato compromete todos com a criação de um colegiado que irá assegurar uma nova cultura escolar.

6 A PARTICIPAÇÃO: SIGNIFICADO, CONCEPÇÃO, FORMAS E NÍVEIS

Na instância política o problema fundamental é o da participação cujo conteúdo é complexo e diversificado. Articula-se às relações de poder e de gestão das instituições e da organização da sociedade, dos grupos de interesse e comunidades, das formas de autodesenvolvimento, das capacidades de reivindicação nos movimentos, e de todas as formas de exercício democrático.

As feições das diversas formas de participação variam de acordo com as diferentes formações sociais, o que implica evidenciar que a estrutura social e econômica e os fatores culturais incluindo tradições e o fundo histórico em que todos estes aspectos se concretizam, tendem a influir de modo significativo nas formas de participação.

Cabe evidenciar aqui a concepção de Habermas (1988) que ao definir participação, encaminha o debate num sentido ao mesmo tempo promissor e inédito. O autor afirma que “participar significa que todos podem colaborar com igualdade de oportunidades, nos processos de formação discursiva da vontade, isto é participar consiste em construir mediante a comunicação o consenso quanto a um plano de ação coletiva”.

A participação não pode, portanto, ser configurada como algo imposto, isto é, que revele apenas o desejo de uma minoria ou de um só indivíduo. Ela é um processo dinâmico de desenvolvimento e exige que todos os indivíduos se esforcem para conquistá-la.

Segundo Demo (1986), toda participação é conquista, isto é, emerge como um processo no sentido legítimo do termo: é infindável sempre se construindo em constante vir a ser.

Os exercícios democráticos tais como: eleger, cobrar as ações e os compromissos eleitorais, rodízios no poder, controle político de baixo para cima, etc... só poderão ser garantidos, à medida que a base estiver organizada. Qualquer democracia convive com um grau maior ou menor de infiltração das oligarquias que procuram desvirtuar a lógica do poder.

Um dos componentes essenciais da participação é o processo educativo, entendido como via de acesso à cidadania. A discussão atual a respeito da participação no trabalho é fruto de uma longa e diversificada reflexão teórica, assim como da observação de inúmeras e diferentes experiências concretas.

Após a leitura reflita sobre a estrutura adequada para administrar as atividades de uma Instituição Educacional. Registre suas anotações.

A participação como processo está presente no contexto da política social atual. A participação implica sempre em ações, num atuar sobre algo, uma decisão pessoal ou de equipe. Significa dizer que na perspectiva da participação em educação “o mais relevante são as relações internas, a transparência, o grau de autonomia e de responsabilidade das pessoas envolvidas, bem como a possibilidade de interferir efetivamente na construção de um projeto pedagógico” (GUTIERREZ e CATANI, 1998).

Por sua vez, o trabalho como prática social pretende a transformação da consciência do homem e da sociedade em que o mesmo vive, à medida que o mesmo conhece a realidade e suas necessidades concretas para tentar uma mudança em direção aos valores democráticos. Todo projeto de atuação social deve estar apoiado, portanto, em um plano propedêutico organizativo, onde todos os elementos que configuram a intervenção social, possam compor um sistema aberto, coerente e estruturado. A participação individual ou coletiva deve ser o pilar fundamental para o êxito do processo metodológico.

A partir deste momento fique atento às diferentes formas de participação utilizadas no processo de Gestão Democrática em EAD. Reflita sobre elas e, se possível, selecione as que você considera importantes.

A participação como processo social

Marin e Serrano (1986) concebem a participação como “**um processo dinâmico, onde o conhecimento da realidade existente motiva, condiciona e possibilita as futuras mudanças dentro do tecido social, bem como as formas que se tem acesso ao poder e se compartilha num mesmo grupo social**”.

Dentro das distintas características que configuram a participação, vale ressaltar o compromisso e a cooperação. O compromisso envolve uma responsabilidade pessoal nas tarefas coletivas, um interesse pela marcha do processo e uma luta por construir o auto-controle social. Simon (1970) assinalou como aspectos positivos do compromisso, os seguintes:

A pessoa se identifica com as tarefas do grupo. Existe quase sempre uma semelhança entre as metas pessoais e os objetivos propostos pelo grupo.

As recompensas vinculadas às atividades são como fatores essenciais para a vida ativa do grupo.

O auto-controle pessoal apresenta-se relevante em relação aos controles exercidos pela sociedade.

Para o referido autor, o compromisso como estratégia pessoal e social pode se apresentar fortalecido ou frágil em virtude de uma série de aspectos que tornam difícil a consecução de certos objetivos sociais. Dentro do elenco de fatores que configuram o compromisso, podemos citar a distribuição da autoridade, a fixação de objetivos inovadores e motivadores dos interesses pessoais, a busca de um feedback avaliativo dos diversos elementos do sistema e a articulação de todas as pessoas envolvidas no processo de gestão.

Como fatores que não contribuem à consolidação do compromisso, podemos citar: o medo ao fracasso nas tarefas empreendidas, a ausência de autoconhecimento válido, a resistência ao abandono de alternativas débeis em suas execuções, a insegurança pessoal e o desconhecimento do meio ambiente.

A cooperação permite o trabalho conjunto de várias pessoas para a execução de um objetivo comum, ela é aprendida através da socialização. A metodologia participativa pressupõe sempre a realização do trabalho por grupos e equipes de pessoas com finalidade explícita. A participação implica em processos interdisciplinares que interagem entre si.

A leitura do trecho acima colaborou para você realizar uma revisão de suas concepções acerca do processo de participação?

As finalidades da participação podem ser resumidas nas seguintes: realizar o diagnóstico da realidade, buscar a cooperação organizada entre todos os membros de um grupo, proceder intervenções ativas para a resolução de problemas e utilização adequada dos recursos tecnológicos, físicos e financeiros, nos serviços de interesse comum.

A autonomia da escola exige a participação como processo social por parte da comunidade, ela só pode tornar-se efetiva se contar com o empenho e a dedicação dos que vivem o dia-a-dia da escola, assegurando com o seu trabalho o cumprimento da sua missão. São eles os

professores (bem como o pessoal administrativo e outras pessoas que prestam serviços na escola ou colaboram na realização das tarefas educativas) e os alunos (vistos não como “clientes” ou “consumidores”, mas sim como “trabalhadores” e co-produtores da ação educativa).

O termo autonomia contém uma pluralidade de significados que surgem como formas e idéias de romper com a tradição centralizadora no âmbito do planejamento educacional e de uma visão mais concreta da realidade, como se fosse viável construir uma reação de autonomia que não se esvazia de seu conceito legítimo e original de participação.

A autonomia, portanto, não pode ser decretada, ela precisa ser conquistada para estabelecer a identidade própria de uma organização com formas de planejamento, diagnóstico e avaliação participativas.

A participação se expressa com relevância numa dimensão qualitativa, valoriza a questão da identidade comunitária e de sua auto-sustentação.

Os movimentos autônomos que reivindicaram a ampliação da participação política nos cenários político e social, contribuíram para as inúmeras mudanças realizadas no contexto da gestão das organizações.

As organizações que se propõem a desenvolver práticas de natureza participativa, enfrentam constantes riscos de reconversão autoritária por parte dos órgãos superiores de administração, tanto sob o ponto de vista do espaço privado como nas escolas públicas.

Em síntese, é necessário praticar constantemente o exercício da participação, especialmente na escola pública, buscando um diálogo e a inserção de uma política democrática continuada.

7 CONCEPÇÃO DE UM SISTEMA DE EAD: ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DE UM CENTRO DE APOIO

Pensar na formação do profissional do trabalhador, para atender às novas formas de organização do trabalho no atual processo de globalização da economia é pensar fazê-lo recorrendo à uma nova modalidade de educação, isto é, em um novo tipo de educador que vai atuar a distância. Formados em sistemas educativos convencionais, devemos ser preparados para desempenhar funções mais complexas no contexto de um sistema de EAD.

Para tal, este “novo gestor” deverá conhecer as características, as necessidades e as demandas do alunado, formar-se nas técnicas específicas da proposta de educação a distância, desenvolver atitudes orientadoras e de respeito à personalidade dos estudantes e dar-se conta de que sua função é formar alunos adultos para uma realidade cultural e técnica em constante transformação. E isso só será possível se toda a equipe envolvida no processo de EAD reconhecer suas limitações, estiver aberta ao diálogo e disposta a construir caminhos, reconhecendo falhas e desvios. O trabalho cooperativo e de investigação, portanto, será a base da construção deste novo educador e da consolidação dos trabalhos e experiências em EAD.

A EAD utiliza como recursos os suportes administrativo, pedagógico, cognitivo, metacognitivo, afetivo e motivacional que propiciam um clima de auto-aprendizagem (aliás, ninguém aprende por nós!) e oferecem um ensino e uma educação de qualidade.

Para que uma universidade ofereça um saber atualizado (filtrando o mais válido das recentes produções científicas), dando prioridade aos conhecimentos instrumentais (“aprender a aprender”), visando uma educação permanente do cidadão e estando compromissada com o meio circundante, torna-se necessário um sistema de EAD, que atenda a todos os componentes abaixo relacionados:

- a) o aluno: geralmente é um adulto que irá aprender a distância;
- b) os professores especialistas: cada um responsável por seu curso ou módulo, à disposição de alunos e tutores;
- c) os professores-tutores: que poderão ser ou não especialistas do conteúdo dos módulos ou de uma área de conhecimento, com formação teórico-metodológica para acompanhar, apoiar e avaliar os estudantes em seu percurso;
- d) o material didático: o elo de diálogo do estudante com o autor, com o professor, com suas experiências, com sua vida mediando seu processo de aprendizagem;

- e) o Centro de Educação a Distância /CEAD: composto por uma equipe de especialistas em EAD, tecnologia educacional, comunicação e multimídia, para oferecer todos os suportes necessários ao funcionamento do sistema.

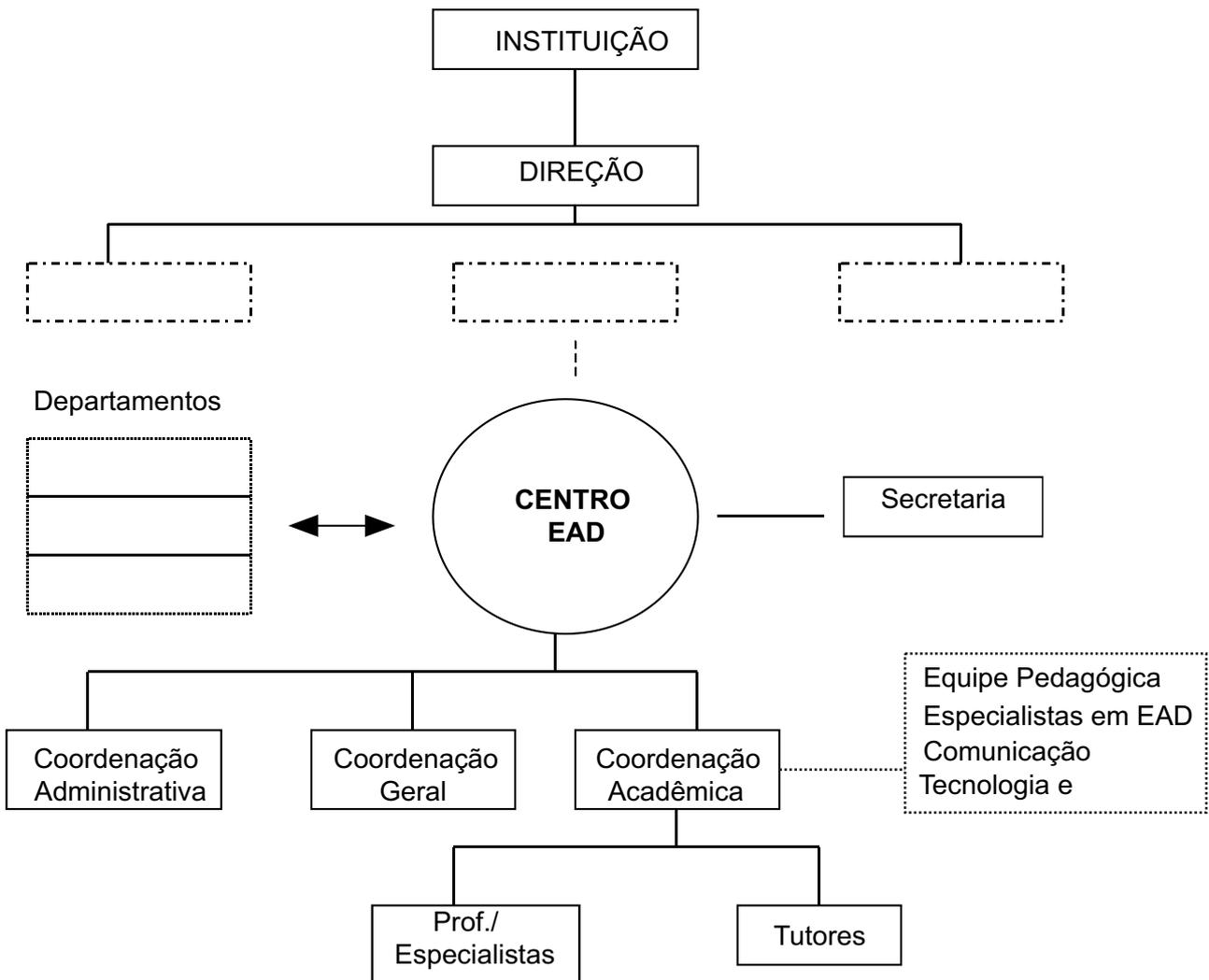
Neste sentido, devem ser considerados como elementos imprescindíveis:

- a) a comunicação: que deverá ser bidirecional, com diferentes modalidades e vias de acesso.
- b) a estrutura organizativa, composta por: concepção e produção de materiais didáticos, distribuição dos mesmos, direção da comunicação, orientação do processo de aprendizagem e de avaliação, centros e/ou unidades de apoio.

A organização de um Sistema de Educação a Distância é mais complexa, às vezes, do que um sistema tradicional presencial, visto que exige não só a preparação de material didático impresso, mas também a integração de “multi-meios” e a presença de especialistas nesta modalidade. Apesar das dificuldades na organização desse sistema, os resultados já conhecidos de experiências realizadas incentivam aqueles, que ainda não o desenvolvem, a fazê-lo.

Na seqüência, será apresentado um organograma explicativo de um Centro Associado ou de Apoio em EAD.

FIGURA 1. ORGANOGRAMA DO CENTRO DE EAD/ CEAD



7.1 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DE UM CENTRO ASSOCIADO OU DE APOIO EM EAD

Na UFPR, o Núcleo de EAD (NEAD/UFPR) criado em 1999, prevê em seu regimento, devidamente aprovado pelo Conselho Universitário (COUN), a criação de **Centros Associados**, que poderão ser locais ou situados em regiões específicas que atendam às necessidades das demandas.

O Centro Associado é um órgão administrativo do sistema de educação à distância cujas finalidades específicas são:

- desenvolver e apoiar atividades didático-pedagógicas e de investigação referentes à Educação a Distância;

- b) promover convivências e encontros com os tutores incrementando o desenvolvimento sócio-cultural do seu respectivo contexto;
- c) assegurar o relacionamento aluno/tutor utilizando estratégias, procedimentos e tecnologias que permitam diagnosticar os problemas de aprendizagem e as principais necessidades dos alunos, a fim de prover as intervenções que se fizerem necessárias.

Conforme o regimento aprovado, o âmbito territorial do Centro Associado poderá ser modificado a pedido da Instituição, mediante acordo prévio com o Núcleo de Educação a Distância e os diretores administrativo e acadêmico do Centro Associado, já que o Centro Associado é uma célula do NEAD.

Os Centros Associados de Educação a Distância estão estruturados academicamente em áreas tutoriais. Consideram-se áreas tutoriais os conjuntos de módulos afins nas quais o professor tutor desenvolve suas ações tutoriais. As diversas áreas tutoriais dependem academicamente das áreas do conhecimento aos quais os módulos estão vinculados.

Estrutura Administrativa

A Administração de um Centro Associado compreende:

- a) Diretor Administrativo;
- b) Diretor Acadêmico;
- c) Professores-Tutores;
- d) Representantes da Comunidade;
- e) Secretário;
- f) Bibliotecário.

Diretor Administrativo

A escolha do Diretor Administrativo será de competência da unidade proponente dos cursos em Educação a Distância. Terá mandato de duração de 2 (dois) anos, podendo seu mandato ser renovado por igual período.

Secretário

O secretário é nomeado pelo Diretor Administrativo do Centro Associado e irá exercer a função de legalizar as matrículas dos alunos, registrar as notas ou conceitos, para que ao final do curso possa elaborar a certificação.

Órgãos Colegiados

Conselho Diretor

O Conselho Diretor é um órgão de assessoramento da Direção Administrativa e de supervisão do funcionamento dos Centros Associados.

O Conselho Diretor é composto pelos seguintes membros:

- a) Diretor Administrativo;
- b) Diretor Acadêmico;
- c) Representante dos Professores Tutores;
- d) Representante dos alunos do Centro Associado ou de Apoio;
- e) Representante da Comunidade.

A Presidência do Conselho Diretor é exercida pelos Diretores Administrativo e Acadêmico do Centro Associado e a secretaria do Conselho será exercida pelo secretário do Centro Associado.

O Diretor Acadêmico

O Diretor Acadêmico é designado pelo Reitor da Universidade mediante uma lista de nomes sugerida pela equipe de direção ou do colegiado do NEAD, ou por eleição direta, envolvendo professores, especialistas, tutores e alunos do Centro.

Serviços prestados pelos Centros Associados

Informações Gerais

O aluno poderá informar-se em seu Centro de todos os aspectos inerentes às suas atividades como aluno do curso.

Tutoria

No sistema de Educação a Distância, o professor-tutor tem um papel fundamental, pois é através dele que se pode assegurar a interrelação personalizada e contínua do cursista com o sistema e viabilizar a articulação necessária entre os elementos do processo e à consecução dos objetivos propostos.

8 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na década de 90 se fortaleceu o debate sobre o Projeto Político Pedagógico (PPP) sinalizando para um esforço coletivo no sentido de transpor as barreiras inviabilizadoras ao exercício pleno da cidadania.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é de vital relevância para as nossas escolas, pois se propõe a refletir sua visão de mundo, de sociedade e de cidadão atuante.

Desta maneira, a discussão sobre a modernização da gestão supõe também o entendimento das ações da trama social e política que se desenvolve em determinadas instâncias consideradas cenários da sociedade.

A materialização de um projeto educativo e democrático está se tornando um alvo cada vez mais difícil de ser concretizado. Aqui chegamos a outro ponto fundamental: o da necessidade de refletir estrategicamente sobre a natureza da relação teoria e prática do processo de administração da educação, como uma forma inovadora de intervenção coletiva aplicada em ambientes tecnológicos de formação aberta e a distância.

Construir as bases epistemológicas da administração educacional na sociedade contemporânea supõe uma incursão teórica em paradigmas inovadores que assegurem a consistência necessária às necessidades do presente, direcionando-as sempre às demandas do futuro (SANDER, 1996, p. 28).

No que se refere à situação do planejamento da educação nas instituições educacionais tradicionais, o mesmo quase sempre foi sustentado por concepções e práticas heterogestionárias e mais recentemente cogestionárias.

Para os profissionais de educação, o desafio é imenso: os órgãos colegiados devem expressar a legitimidade dos interesses das instituições e neste caso específico dos Centros de Apoio em EAD, assumindo o papel de mediador de um processo democrático crítico no sentido de satisfazer as demandas políticas das comunidades onde estão inseridas as Instituições de Ensino. Promover a descentralização dos mecanismos burocráticos na escola, implica, em desenvolver condições de acesso e de participação dos diferentes segmentos da sociedade nos Conselhos de forma democrática.

A incorporação bem sucedida de pessoas em qualquer organização depende de um período de adaptação durante o qual o novo membro identifica e adota padrões típicos de comportamento. Nas administrações tradicionais tais como Taylorismo, Fordismo e a Tecnoburocracia esta questão se resolve por meio de coação física e principalmente psicológica em função de intenções manipulativas e exploradoras, como assinala Bourdieu (1992) pela “violência simbólica”.

As instituições de educação constituem um universo específico cuja realidade, assim como a ação de seus atores, só pode ser entendida a partir de um conhecimento prévio.

Toda e qualquer organização que tenta implantar de forma inovativa práticas de natureza participativa vive momentos incertos de constante ameaça da reconversão burocrática e autoritária de seus esforços. Os motivos são diversos e parecem ser os seguintes: supervalorização ideológica de procedimentos conservadores de gestão, objetivos e demandas políticas inconciliáveis, história de vida e concepção contraditória das visões de seus membros, ausência do exercício do diálogo entre as partes, pouco interesse de alguns membros para a construção de um plano coletivo de ação para os Centros Associados.

Existem muitos mitos, incompreensões e desconhecimentos que geram temor no segmento do sistema ensino em EAD.

Finalmente, é necessário que sejam constatados os fatores críticos para criação de um Centro de Apoio ou de um Centro de EAD com sucesso, tais como:

- a) apoio político;
- b) profissionais altamente qualificados em EAD (professores especialistas e professores tutores);
- c) diagnóstico emancipador para conferir a qualidade e a quantidade da demanda;
- d) parcerias;
- e) qualidade da infra-estrutura e serviços;
- f) conhecimento da realidade social, cultural e econômica da região;
- g) acesso às fontes de recursos financeiros e materiais;
- h) lideranças competentes e de qualidade em educação;
- i) autonomia para gerir situações em conflito e realizar ajustes contínuos;
- j) predisposição e abertura para participar de modo efetivo por parte dos profissionais envolvidos em uma nova cultura presente no sistema de EAD.

Neste confronto constante de concepções e ações, a descentralização aparece às vezes como uma forma de deslocamento do poder para as instituições públicas e privadas e a comunidade, traduzindo de modo aparente a vontade política da União em flexibilizar os serviços para a ampliação da autonomia da escola, fato este que parece ocultar o descompromisso do Estado em relação à educação e à sociedade.

Desse ponto de vista cabe indagar: Qual o conteúdo das políticas educacionais que possibilitam a descentralização? Que práticas democráticas estão presentes no contexto da administração de educação das escolas? Qual o primeiro passo para constituir equipe colaborativa de trabalho nos Centros de Apoio de EAD? O que caracteriza e diferencia a imagem do gestor dos Centros Apoio de EAD frente às Universidades e Centros de Ensino Presencial? Tente rever a prática desses gestores. Procure compreendê-la dentro de uma proposta inovadora e formule suas opiniões por escrito.

As indagações acima alertam os administradores para o significado político da descentralização como forma legítima de participação no processo de gestão democrática.

Mais do que apenas administrar os recursos, o gestor deve preocupar-se com o desenvolvimento de uma cultura e de um relacionamento que propicie todas as condições necessárias à construção do conhecimento no contexto de uma dinâmica humanizadora.

Somente pela gestão democrática “entendida como instrumento de luta contra a gestão autoritária, é possível superar o conhecimento enquanto técnica na direção de apreender o significado social das relações de poder que se produzem no cotidiano da escola, nas relações entre profissionais e entre esses e os alunos bem como na concepção e elaboração dos conteúdos curriculares” (ANFOPE, 1997).

Como se percebe, a teoria e a prática da administração educacional nas instituições de ensino de nosso país, estão ainda fragmentadas dentro de uma perspectiva burocrática. Participação na gestão educacional das IES que realizam atividade de EAD não deveria ser uma questão que ocorre em um clima de puro isolamento tecnológico onde os atores do processo são apenas meros executantes. Deve ocorrer uma ação contínua no cotidiano das instituições situadas nas diversas regiões, para “que se apoiem num campo teórico e praxiológico em função da natureza peculiar da educação como prática política e cultural” (SANDER, 1995, p. 128). Esta forma de administração colegiada está se tornando cada dia

mais distante e esvaziada de seu conteúdo histórico. Infere-se daí a importância das Universidades Virtuais assumirem desde o início a responsabilidade pela formação e educação continuada de todos os participantes das equipes colaborativas dentro de uma visão unificada dos pressupostos epistemológicos, metodológicos e pedagógicos, a partir das diretrizes elaboradas previamente pelos gestores, diretores, supervisores e responsáveis, embasadas nas necessidades dos alunos e da sociedade.

A importância e a complexidade da posição que o gestor de um Centro de Apoio em EAD ocupa, em uma instituição, implica no domínio de uma prática formativa, mediatizada e gestonária. Ele também é ao mesmo tempo um educador e tutor.

É necessário que a escola se defina pelo exercício educativo no sentido de formar cidadãos capazes de compreender e criticar a realidade, assegurando uma convivência democrática com transparência e ética.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, L. **Visualização e Realidade virtual**. São Paulo: Makron Brooks, 1994.
- ALVARADO, C. R. **El Trabajo Social una profesión en la encrucijada**. Buenos Aires, En Selecciones do Serviço Social, IX nº 28, p. 17, 1º/4º, 1976.
- _____. **Buenos Aires: Selecciones do Serviço Social**. IX, nº 8, p. 17, 1º/4º, 1976.
- ANFOPE, **Boletim**. Ano I, vol. 6, Campinas, Agosto, 1997.
- APPLE, M. e BEAN, J. **Escolas democráticas**. São Paulo : Cortez, 1997.
- ARDIGO. **Auto Gestión e educación**. In: MONTUCLARD, M. Auto Gestão e Dialética. Porto: Ed. Paisagem, 1975.
- ARDIGO, A. **Per una sociologia oltre il post-moderno**. Roma [etc.]: Laterza, 1988.
- ARDIGO, citado por ARETIO, G. in **Educación a Distancia hoy** Madrid: UNED, 1994.
- BARROS, B. **Aprendizaje Colaborativa em Enseñanza a Distancia: Entornos Genéricos para configurar, realizar e analizar actividades en grupo**. Tesis Doctoral, Dep. de Inteligência Artificial de la Univ. Politécnica de Madrid, Espanha, 1996.
- BOURDIEU, P. **Campo do Poder, Campo Intelectual e Habitus de Classe**. In Economia das Trocas Simbólicas. 3ª ed. São Paulo: Editora Perspectiva, 1992.
- CALAZANS, M. J. **Planejamento da Educação no Brasil novas estratégias em busca de novas concepções**. In: Planejamento e Educação no Brasil. Kuenzer, Calasans e Garcia, Walter. São Paulo: Cortez Ed. 1990, p. 15.
- CARVALHO, N. V. **Autogestão: o governo pela autonomia**. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- CARVALHO, R. Q. **Novas tecnologias, trabalho e educação**. In: FERRETTI, C. J. et al (Org). Capacitação tecnológica, revalorização do trabalho e educação. 2ª Edição. Petrópolis: Vozes, 1994.
- CASAS ARMENGOL, M. e STOJANOVIC, L. **Distance Education: a Decisive Force for Reestructuring the Latin American University**. Trabajo presentado a la IXX Conferencia Mundial del ICDE. Viena, 1999.
- CASTILLO ARREDONDO, S. **Acción tutorial en los Centros Educativos: formación y práctica**. Madrid: UNED, 1998.
- CASALET, M. **Alternativas Metodológicas En Trabajo Social**. Buenos Aires: Humanitas, 1974.
- CHACON, F. **Un nuevo paradigma para la educación corporativa a distancia**. In: Revista Asuntos, ano 1, nº 2. Caracas : Centro Internacional de Educación y Desarrollo, 1997.
- DEMO, P. **Conhecimento moderno**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- _____. **Participação é Conquista**. Ceará: Edições UFG, Imprensa Universitária, 1986.
- EBOLY, M. **Educação e Modernidade nas organizações: o desafio de implantar**

- sistemas educacionais competitivos.** In: Coletânea de artigos. Universidades Corporativas (São Paulo): Schumakler, 1999, p. 68-75.
- FARIA, J. H. **Relações de poder e formas de gestão.** Curitiba : Criar Edições FAE, 1985.
- FILHO, F. **A construção da qualidade na escola: implicações para a organização e a prática escolar.** Revista Brasileira de Administração da Educação, p. 98, Jan/Jun, 1996.
- FORAY, D. e LUNDVALL, B. “apud” LASTRES, M. M. e FERRAZ, J. C. **Economia da informação do conhecimento e aprendizado.** In: LASTRES, H. M. M. e ALBAGI, S. (org.). Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro : Campus, 1999, p. 27-57.
- GARCIA ARETIO, L. **Educación a distancia hoy.** Madrid : IUED, 1996.
- _____. **La educación a distancia y la UNED.** Madrid: IUED, 1996.
- GATTI, B. **Formação de professores e carreira.** Campinas : Autores Associados, 1997.
- GERVILLA, M. A. **El curriculum: necesidad de una fundamentación teórica.** El curriculum: fundamentación y modelos. Malaga: Innovare, 1988.
- GRIESSE, M. **Administração, Políticas Públicas, Educação e Cidadania: Um modelo da Teoria Crítica e suas Implicações Para a Educação Brasileira.** In: Revista Brasileira Política e Administração da Educação. RBPAE. Vol. 18, nº 2, p. 182-191. Julho/Dezembro, 2002.
- GUTIERREZ, G. e CATANI, A. **Participação e Gestão Escolar: Conceitos e potencialidades.** In: Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.
- HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo.** Barcelona: Península. 1983.
- _____. **Teoria y Práxis.** Estudios de filosofia social. Madrid: Editorial Tecnos, 1987.
- _____. **Teoria de la acción comunicativa.** In: **racionalidad de la acción y racionalización social.** Madrid: Taurus, 1988.
- _____. **Consciência moral e agir comunicativo.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1988.
- IANNI, O. **Sociedade global.** Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1992.
- LEFFORT, C. **A invenção democrática: os limites do totalismo.** São Paulo : Brasiliense, 1987.
- MARIN, R. e SERRANO, G. P. **La Pedagogia Social en la Universidad (Realidad x Perspectiva).** Madrid: UNED, 1986
- MARTINS, O. B. **A Educação Superior a Distância e a Democratização do Saber.** Petrópolis: Vozes, 1991.
- _____. **Educação superior a distância: uma modalidade de educação permanente.** In: Educação a distância: alternativa para a construção da cidadania. Belém: Ed. UFPA, 1996.

- _____. **A UNESCO e a educação no mundo.** Cadernos de educação. Coordenação de Pós-Graduação, Cuiabá, nº 1, Nov, 1997.
- MARTINS, O. B. et al. **Formação do Educador no Estado do Paraná.** Curitiba: INEP, MEC, UFPR, 1989.
- _____. **Trabalho e novas tecnologias: múltiplos desafios.** In: Sistemas e Instituições: repensando a teoria prática. Porto Alegre: Edipers, 1997.
- _____. **Educação a Distância: um debate multidisciplinar.** Curitiba : Universidade Federal do Paraná, 1999.
- _____. **A Educação a Distância na Universidade Federal do Paraná: novos cenários e novos caminhos.** Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2000.
- MEDINA, A. e DOMINGUEZ, C. **Enseñanza y curriculum para la formación de personas adultas.** Madrid: Ed. Pedagógicas, 1995.
- MONTUCLARD, M. **Autogestão e dialética.** Porto: Ed. Paisagem, 1975.
- MORAN, E. **O problema epistemológico da complexidade.** Portugal: Euro-América, 1996.
- MOTTA, F. C. P. **Participação e co-gestão: novas formas de administração.** São Paulo: Brasiliense, 1982.
- OLIVEIRA, D. A. (org). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos.** Petrópolis: Vozes, 1997.
- ONLINE Educa Madrid 2000. **La formación virtual en el nuevo milenio.** Actas del Congreso. Madrid: Ediciones UNED, 2000.
- PARO, V. **Administração Escolar: Introdução Crítica.** São Paulo: Cortez Editora, 1986.
- QUINTANA CABAÑAS, J. M. **Teoría de la Educación. Concepción antinómica de la Educación.** Madrid: Dykinson, 1988.
- SANDER, B. **A administração e a qualidade na América latina.** Revista Brasileira de Administração da Educação, p. 28, Jan/Jun, 1996.
- _____. **Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento.** Campinas: Autores Associados, 1995, p. 128.
- SANTOS, B. S. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade.** 3ª ed. São Paulo: Cortez, 1997.
- SAVIANI, D. **O trabalho educativo frente às novas tecnologias.** In: **Novas tecnologias, trabalho e educação.** Petropolis, RJ: Vozes, 1994, p. 164.
- SIMON, H. **Comportamento Administrativo.** Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1970.
- SILVA, T. T. **Teoria Educacional crítica em tempos pós-modernos.** Porto Alegre: Ed. Artes Médicas Ltda, 1993.

SILVA, A. M. S. **A Universidade do Século XXI**. Revista Interface: Comunicação, Saúde e Educação. nº 4, vol. 3. Botucatu: Fundação UNI, 1999.

VEIGA, I. P. **A escola como espaço do projeto político pedagógico**. Campinas: Papirus, 1998.

WEBER, S. **Democratização e descentralização: políticas e práticas**. Revista Brasileira de Administração da Educação, vol. 9, nº 2, p. 16, 1993.

WITTMANN, L. C. **A base das experiências de gestão inovadora no processo educacional: sua base material e histórica**. Revista Brasileira de Administração da Educação, vol. 4, nº 2, p. 12-21, Jul/Dez, 1989.