|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| EduTEc 3 - Formação flexível, integrada e híbrida em Educação e ... | Horizonte: Grupo de Estudos e Pesquisas |  |

**Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)**

**Curso de Especialização em Educação de Tecnologias (EduTec)**

**Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)**

**Habilitação em Gestão da Educação a Distância**

**Síntese Reflexiva – Educação e Tecnologias – Relatório Final**

# Gestão da Educação a Distância: características e perspectivas estratégicas para a implementação e o planejamento da modalidade educacional

**Derick Casagrande Santiago**

São Carlos – SP

2021

**Gestão da Educação a Distância: características e perspectivas estratégicas para a implementação e o planejamento da modalidade educacional**

**Derick Casagrande Santiago**

**Sumário**

1. Apresentação e justificativa do tema: introduzindo o tema do TCC

2. Breve revisão de literatura sobre o tema da habilitação

3. Caracterização do especialista

*3.1. Perfil profissional do especialista*

*3.2. Importância da formação desse profissional*

*3.3. Principais saberes e competências do profissional*

*3.4. Tipos de atividades e funções principais do profissional*

*3.5. Principais desafios e dificuldades comuns do profissional*

4. Componentes mais essenciais realizados no EduTec

5. Ideias e propostas de aplicação pedagógica de tecnologias digitais

6. Reflexão pessoal sobre o tema tratado no TCC: síntese e recomendações

7. Referências

**Gestão da Educação a Distância: características e perspectivas estratégicas para a implementação e o planejamento da modalidade educacional**

**Derick Casagrande Santiago**

**1. Apresentação e justificativa do tema: introduzindo o tema do TCC**

Embora a educação a distância (EaD) esteja em expansão e caracterizada fortemente, principalmente pelo senso comum, pela adoção de tecnologias digitais de informação e comunicação no processo de ensino-aprendizagem, sobretudo com o uso do computador e da internet, trata-se de uma modalidade de ensino existente desde o final do século XIX. Com o passar do tempo, os recursos tecnológicos e as relações de ensino-aprendizagem foram transformados, assim como a própria sociedade passou por transformações. Todo esse processo tornou a modalidade em questão mais complexa, incluindo sua gestão e os aspectos a ela inerentes.

A proposta da presente reflexão, nesse sentido, consiste na compreensão da gestão da EaD, considerando suas características conceituais e as perspectivas estratégicas para sua implementação e planejamento. Assim, partiu-se da definição da EaD e de sua gestão para identificar melhor os elementos, processos e fluxos inerentes à sua prática e, consequentemente, ao perfil do gestor de EaD, incluindo sua caracterização, saber e competências necessárias para sua atuação profissional e suas dificuldades e desafios.

A reflexão foi elaborada por meio de revisão bibliográfica pertinente à temática da gestão da EaD e das contribuições de um conjunto de componentes curriculares cursados durante a especialização, o que permitiu estabelecer um panorama geral e bastante claro das articulações e dilemas do especialista em gestão da EaD e das questões a ele pertinentes, além da formulação de propostas de estratégias pedagógicas com tecnologias e recursos tecnológicos.

**2. Breve revisão de literatura sobre o tema da habilitação**

# CONCEPÇÃO DE GESTÃO E SUAS ESPECIFICIDADES NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EaD)

Educação a distância (EaD) é conhecida amplamente como a modalidade de educação em que estudantes e professores se relacionam em locais diferentes e/ou tempos diferentes durante o processo de ensino-aprendizagem, que se efetiva por meio da adoção de recursos tecnológicos. Dentre os autores que corroboram com essa definição, destacam-se Moore e Kearsley (2008) que evidenciam a natureza multidimensional e a visão sistêmica relativa à referida modalidade.

Educação a distância é o aprendizado planejado que ocorre normalmente em um lugar diferente do local do ensino, exigindo técnicas especiais de criação do curso e de instrução, comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas especiais (MOORE e KEARSLEY, 2008, p. 2).

Assim, Moore e Kearsley (2008) contribuem para a compreensão da EaD sob uma perspectiva sistêmica, o que significa considerar os diferentes subsistemas, elementos e processos que a conformam como uma modalidade complexa de educação quanto sua gestão. Nesse sentido, os autores indicam que, assim como Shelton e Saltsman (2005), a EaD é um sistema complexo cuja formação é estabelecida a partir de diferentes subsistemas, envolvendo o aprendizado, o ensino, a comunicação, a criação e o gerenciamento, cada um com suas características específicas.

A complexidade se expressa não apenas pela atenção requerida aos múltiplos aspectos que conformam todo sistema, mas também de algumas características da instituição e de posicionamentos de seu corpo diretivo. O apoio institucional favorável a EaD, principalmente por parte de diretores e reitores, contribui muito para a elaboração e execução de projetos na modalidade. Além disso, é de extrema importância promover mudanças na mentalidade e familiaridade da comunidade acadêmica quanto à EaD, instituindo ações e processos e incorporando atividades relativas à modalidade de forma a estabelecer uma institucionalização efetiva.

Independente da estrutura e porte da instituição, é importante que o sistema da educação a distância englobe diversos subsistemas que estruture o conjunto de conhecimento, materiais e atividades a serem ensinados e propostos; que garanta o acesso aos cursos por parte dos alunos; mecanismos e ferramentas de interação entre docentes e alunos; que acompanhe e avalie os processos, fornecendo indicadores para o aprimoramento da qualidade e, por fim, que estabeleça uma organização com uma política e estrutura administrativa para tomar decisões e estabelecer normas, além de acompanhar e prestar o apoio técnico-administrativo necessário para a oferta e realização dos cursos. Evidencia-se, dessa maneira, conforme Moore e Kearsley (2008), que quanto mais integrados os subsistemas, maior a eficácia da organização da EaD.

A relevância dessa perspectiva consiste na ideia de que, além de compreender melhor a educação a distância, tende a facilitar a tomada de decisões e ações quanto sua gestão.

Outros autores também desenvolveram reflexões acerca da gestão da EaD sob a perspectiva sistêmica. No artigo “Gestão da Educação a Distância (EaD): noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EaD”, Mill, Brito, Silva e Almeida (2010) indicam que, além da composição por subsistemas, a gestão da EaD deve considerar outros elementos de forma a assegurar sua efetividade.

Segundo os autores, especificamente no cenário brasileiro, toda gestão da EaD deve seguir as orientações contidas no documento “Referenciais de qualidade para EaD”, elaborado pelo MEC em conformidade com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei 9.394 de 1996, uma vez que se trata de um documento que, mesmo sem força de lei, estabelece concepção teórico-metodológica e noções de boas práticas de organização e gestão de sistemas da modalidade no país. Silva (2013) também alerta que a gestão da EaD deve se atentar à legislação e reforça que os aspectos legais quanto à EaD no país têm por principal base a Constituição Federal de 1988 e a LDB, dos quais derivam diferentes decretos, portarias e marcos regulatórios para a EaD: Portaria Ministerial nº 4.059, de 10 de dezembro de 2004; Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005; Plano Nacional da Educação; Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006; Decreto nº 6.303, de 12 de dezembro de 2007; Portaria nº 1, de 10 de janeiro de 2007; Portaria nº 40, de 13 de dezembro de 2007; Portaria nº 10, de 2 de julho de 2009; Decreto nº 6.320, de 20 de dezembro de 2007; Decreto nº 7.480, de 16 de maio de 2011 e Instrução Normativa nº 1, de 14 de janeiro de 2013.

Para Mill, Brito, Silva e Almeida (2010), além do documento oficial, a gestão da EaD deve considerar o modelo da instituição quanto aos cursos por ela promovidos. Isso significa que, de acordo com Rumble (2003), com quem os autores anteriormente citados se baseiam, o modelo institucional, se autônomo, misto ou em rede, implica na gestão EaD.

Há três opções principais: um sistema de ensino a distância concebido em função dos objetivos; ou integrado a uma instituição tradicional que o utiliza para atender a grande parte de suas necessidades; ou, então, um pequeno núcleo de coordenação, reunindo e coordenando o quadro de especialistas de outras instituições no âmbito de uma rede (RUMBLE, 2003, p.40).

Outro aspecto relevante consiste no estabelecimento de objetivos dos projetos institucionais de cursos na modalidade, o que incide em seu planejamento, execução e controle considerando os seguintes elementos: tempo; recursos humanos; recursos técnicos; recursos financeiros e qualidade. O conjunto desses elementos recai no planejamento estratégico que, por sua vez, envolve as seguintes etapas: “fazer um diagnóstico para o planejamento, desenvolver estratégias de ação, prever desdobramentos, estabelecer regras e iniciativas de controle e acompanhamento e, claro, aperfeiçoamento do processo” (MILL, BRITO, SILVA e ALMEIDA, 2010, p. 16).

Entende-se, dessa maneira, que

O planejamento estratégico consiste em elaborar um esquema diretor ou um grande projeto para o futuro. Esses documentos iniciam-se, geralmente, por uma definição da missão da instituição, expressando as expectativas, a filosofia e os valores fundamentais que a motivam (RUMBLE, 2003, p. 47).

Trata-se de definições e elaborações que sustentam todo o projeto e sistema de EaD, de forma que represente uma unidade coesa e revele as projeções futuras que se pretende executar com os cursos na referida modalidade. Definições e elaborações essas, portanto, apresentam fundamentalidade para estruturação do projeto, de sua gestão e de seus elementos estruturantes. Nessa perspectiva, Rumble (2003) ainda alerta que “o essencial é a identificação dos fatores-chave do sucesso e a implementação de estratégias de acordo com as possibilidades da instituição” (p. 48).

Mill, Brito, Silva e Almeida (2010) alegam que a gestão da EaD deve levar em conta a dimensão das propostas, se há intenção de oferta de cursos longos, com mais de dois anos de duração, que exige grande processos e infraestruturas, ou se há intenção de oferta de algumas disciplinas e/ou cursos curtos, que exigem pequenos processos e sistema simplificado. Além disso, a gestão deve estar comprometida com a qualidade dos cursos propostos e, nesse aspecto, considerar a disponibilidade de recursos.

Evidencia-se, portanto, a partir dessa contribuição dos autores, que é fundamental que a gestão seja bem organizada, contemplando as questões administrativas, pedagógicas e tecnológicas. Trata-se, na abordagem realizada por Silva (2013), lidar com os fatores estruturantes da EaD, sendo eles: a política de EaD; a cultura de EaD; o modelo de EaD; o público-alvo; a organização de área institucional para gestão geral da EaD; a logística; a secretaria; os fundamentos pedagógicos; o apoio e atendimento ao aluno; a estruturação dos cursos; a produção do material didático e a escolha das mídias e tecnologias.

Mill, Brito, Silva e Almeida (2010) apontam que a gestão corresponde ao planejamento, organização, controle e coordenação, de forma a garantir todo o sistema de funcionamento das etapas, elementos e fatores envolvidos no fluxo de atividades.

[...] a Gestão de Sistemas de EaD, assim como a gestão em outros tipos de organização, precisa contemplar os aspectos de planejamento, organização, direção e controle do processo – considerando a disponibilidade de recursos materiais, físicos, técnicos ou humanos. Portanto, para um gestor em EaD criar condições para a realização de um bom programa de formação a distância, deve planejar e organizar adequadamente todo o sistema de funcionamento das etapas e, também, deve dirigir/coordenar e controlar todos os fatores envolvidos no fluxo das atividades dos cursos de EaD (MILL, BRITO, SILVA e ALMEIDA, 2010, p.14).

O bom planejamento da EaD requer conhecer bem todo o sistema e as especificidades dos subsistemas que o compõem. Nesse sentido, os autores indicam que, embora se trate de uma outra área do conhecimento, no caso, a educação, a gestão da EaD se baseia na teoria geral da Administração, uma vez que há necessidade de adotar métodos e técnicas para garantir eficiência e atender os objetivos estabelecidos pelas propostas e projetos, o que corresponde com qualquer processo administrativo, além do sistema EaD apresentar estrutura similar a qualquer organização e/ou empresa. Além disso, há fundamentação nos princípios dos processos de produção de bens e serviços: planejamento, organização, direção e controle. Princípios esses abordados nos estudos de Chiavenato (1983) no âmbito da administração de empresas.

Enfim, o processo de racionalização do trabalho como consequência da Revolução Industrial atinge outras esferas da sociedade que se apropriam dos estudos e/ou “avanços” da administração científica para melhor gerir fatores sociais ou processos diversos. Assim como outras instituições, a escola busca no modelo industrial uma organização do trabalho que garanta melhores resultados; isto é, também os gestores da educação (inclusive os da EaD) empregam conhecimentos ou estratégias administrativas resultantes de esforços dos pioneiros da administração científica (MILL, BRITO, SILVA e ALMEIDA, 2010, p.13).

A aproximação da ideia de gestão oriunda da administração, mais especificamente da administração científica, para o âmbito educacional também pode ser evidenciada a partir da seguinte definição de gestão: “A gestão é um processo que permite o desenvolvimento de atividades com eficiência e eficácia, a tomada de decisões com respeito às ações que se fizerem necessárias, a escolha e verificação da melhor forma de executá-las” (RUMBLE, 2003, p. 15).

Considerando que o sistema EaD cuja gestão adequada permita que as atividades sejam desenvolvidas com eficiência e eficácia, que as decisões tomadas sejam coerentes com as ações necessárias e ainda que seja escolhida e verificada a melhor forma de execução, os subsistemas e os fatores estruturantes que a constituem devem refletir alinhamento com todo o projeto de forma que não afete a oferta e a realização dos cursos, bem como sua qualidade, ou ainda que as possíveis falhas sejam reduzidas.

* 1. **A COMPOSIÇÃO DO SISTEMA EaD: SUBSISTEMAS E FATORES ESTRUTURANTES**

Após uma compreensão geral e sucinta acerca da gestão da EaD, é bastante oportuno abordar brevemente cada um dos subsistemas e fatores estruturantes que compõem o sistema EaD, com os quais a gestão da EaD deve lidar para a oferta e realização de cursos na modalidade. Deve-se ter em mente que, embora apresentem certo grau de independência, os subsistemas possuem relações e influências entre si, o que

O primeiro a ser citado é o sistema de gestão, aquele responsável pela gestão propriamente dita de todo o sistema EaD, englobando o gerenciamento de suas particularidades e os elementos o estruturam.

O sistema financeiro corresponde ao subsistema responsável pelos processos financeiros e orçamentários relativos ao sistema EaD, incluindo principalmente seu financiamento, recursos e investimentos. Trata-se de um sistema de estrangulamento e bastante crítico para os gestores (PAULA; MILL, 2018), uma vez que

É particularmente importante evitar o excesso ou a insuficiência de despesas, buscando compreender os fatores que determinam as despesas e os recursos. É igualmente importante que os objetivos não sejam pouco realistas e inatingíveis, buscando compreender os fatores (RUMBLE, 2003, p.89).

O sistema logístico se ocupa de todos os aspectos logísticos do sistema EaD, o que significa que contribui para a concretização do projeto por articular a produção e distribuição de materiais didáticos e conteúdos com os estudantes, sendo fundamental para o sistema de materiais didáticos e influenciando o dinamismo do sistema de comunicação. De forma geral, deve estabelecer os fluxos de informações, materiais e profissionais.

O sistema de comunicação diz respeito aos aspectos comunicacionais do sistema EaD. Sua relevância consiste no fato de, tratando de uma modalidade de ensino em que os estudantes estejam distantes, disponibilizar meios de comunicação e interação com eles, aproximando-os com o conjunto de orientações, materiais e conteúdos disponibilizados de forma a permitir sua participação ativa no curso. Estão considerados nesse sistema a adoção de um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), seus recursos e ferramentas, principalmente aqueles que possibilitam o estabelecimento de diálogos e interações, além das mídias.

[...] os AVAs são softwares que, disponibilizados na internet, agregam ferramentas para criação, tutoria e gestão de atividades que normalmente se apresentam sob a forma de cursos. Constituídos com base no uso de diferentes mídias, linguagens e elementos de comunicação, a intenção dos AVAs é proporcionar não só a disponibilização de conteúdos, mas principalmente a plena interação de indivíduos e de grupos, viabilizando, por consequência, a construção do conhecimento. Deve-se observar que qualquer ambiente virtual pode ser usado para a aprendizagem, mas a sigla “AVA” é usada normalmente para denominar os softwares especialmente criados para fins educacionais (SILVA, 2015, p. 19).

A importância do AVA se justifica pelo fato de que

A maioria desses sistemas não tem a intenção de simplesmente reproduzir o ambiente de sala de aula, transferindo-os para o espaço virtual, mas fornecer tecnologias para proporcionar aos alunos novas ferramentas que facilitem a situação de aprendizagem. Assim, esses ambientes procuram abranger um alcance maior de diferentes metas e estilos de aprendizagem, encorajando o aprendizado colaborativo baseado em recursos que permitem um maior compartilhamento da informação (PIVA JUNIOR, 2011, p. 98).

Quanto às mídias,

É preciso levar em conta os meios que possam ser utilizados diretamente por alunos e professores, assim como as tecnologias de transmissão. [...] É preciso empregar apenas aqueles que sejam acessíveis ao mercado potencial. Isso implica não somente a definição do que estaria tecnicamente disponível num dado contexto, mas também o tipo de mídia já utilizada pela população-alvo (RUMBLE, 2003, p.29).

O sistema de materiais didáticos corresponde ao subsistema relativo a todo processo de concepção, elaboração e disponibilização dos materiais didáticos de cursos EaD. Além de todo esse processo de concepção, elaboração e disponibilização corresponder aos princípios e valores da instituição e dos cursos, bem como atender aos prazos estabelecidos pelo cronograma, alguns aspectos devem ser observados:

Primeiro, a capacidade de produção deve ser adaptada à demanda. O ensino a distância guarda algumas características comuns com a produção industrial, alicerçada no princípio da padronização da produção. [...] Em segundo lugar, os professores devem adaptar-se ao calendário de produção, tanto no que concerne aos programas sob sua própria responsabilidade como aos que dizem respeito a outros professores (RUMBLE, 2003, p. 65-66).

Ainda conforme Rumble (2003), no âmbito da produção do material didático, há decisões estratégicas importantes como o equilíbrio entre os recursos destinados à produção interna e externa; no caso da produção interna, o equilíbrio entre produção centralizada e descentralizada e a manutenção do equilíbrio entre grandes produções em série e os benefícios da produção *just in time*.

O sistema de aprendizagem deve, por sua vez, indicar os aspectos e as diretrizes da relação ensino-aprendizagem no sistema EaD, elaborados a partir de considerações acerca de suas especificidades e da qualidade das relações.

Por fim, o sistema docente, que abrange os aspectos relativos aos processos e exercício da docência e suas particularidades.

* 1. **O TRABALHO DO GESTOR DA EaD: RESPONSABILIDADES, SABERES E COMPETÊNCIAS**

Ao abordar a gestão, é inevitável fazer referências aos profissionais responsáveis por sua prática. Dessa forma, ao apresentar sua definição de gestão, Rumble (2003) indica que os gestores

São responsáveis por certo número de funções, entre as quais, quatro são citadas pelos modernos manuais: planejamento, organização, direção e controle. O planejamento comporta a definição de objetivos, elaboração de estratégias e execução dos planos de coordenação de atividades. A organização compreende a determinação e atribuição de tarefas a cumprir, a maneira como devem ser agrupadas as tarefas, a decisão sobre quem deverá prestar contas a quem e onde serão tomadas as decisões. De fato, organizar consiste em determinar a estrutura de um organismo. A direção implica motivação do pessoal envolvido, direção de pessoal, resolução de conflitos e escolha dos meios de comunicação mais eficazes. Finalmente, o controle comporta o acompanhamento das atividades de modo a detectar e corrigir quaisquer desvios com respeito ao plano (p. 15-16).

A descrição das responsabilidades dos gestores de EaD especificam as ações fundamentais da gestão, conforme definição exposta anteriormente pelo mesmo autor, o que corresponde a planejar, organizar, dirigir e controlar. Seguindo o mesmo raciocínio, as reflexões de Mill, Brito, Silva e Almeida (2010) indicam, dessa forma, as ações e os desafios do gestor da EaD, já que

[...] a função do gestor na modalidade a distância é dirigir o trabalho dos membros da instituição por meio de planejamento, da organização, direção e controle por meio da elaboração de estratégias, definições de objetivos e execução dos planos de coordenação de atividade, além de solucionar conflitos e detectar supostas falhas e erros com relação ao plano (p. 21).

O gestor de EaD, considerando suas funções acima apontadas, deve desenvolver e/ou aprimorar os seguintes saberes e competências para sua prática profissional:

* Ter boa comunicação entre todos os profissionais envolvidos na equipe multidisciplinar;
* Desenvolver fluxo de trabalho e comunicação entre os profissionais envolvidos na equipe multidisciplinar;
* Definir funções e responsabilidades dos profissionais envolvidos na equipe multidisciplinar;
* Empregar os recursos financeiros e humanos adequadamente conforme os projetos e cursos;
* Analisar todos os processos que constituem um sistema EaD;
* Conhecer a legislação vigente sobre a EaD;
* Avaliar recorrentemente os cursos e processos a ele envolvidos em sua criação e realização;
* Definir cronograma de trabalho, considerando prazos para elaboração e realização de cursos e disciplinas na modalidade EaD;
* Dominar as tecnologias de informação e comunicação empregadas na gestão, elaboração e realização de cursos e disciplinas na modalidade EaD.

**3. Caracterização do especialista**

***3.1. Perfil profissional do especialista*** *(quem é esse especialista?)*

O especialista em gestão da EaD é o profissional responsável pelo gerenciamento de sistema EaD de instituições de ensino, públicas ou privadas, ou de empresas que promovem treinamentos, capacitações e/ou programas de educação corporativa na modalidade EaD. Trata-se de um profissional que, com sólidos conhecimentos e competências relativas à gestão da EaD, contribui para a concepção, implementação, acompanhamento e aprimoramento de projetos na referida modalidade de ensino.

***3.2. Importância da formação desse profissional*** *(em que esse especialista contribui?)*

O especialista em gestão da EaD contribui para a concepção, implementação, acompanhamento e aprimoramento de projetos na referida modalidade de ensino, de forma a proporcionar processos de ensino-aprendizagem significativos e com qualidade para os estudantes, independentemente do nível e/ou segmento escolar e de formação.

***3.3. Principais saberes e competências do profissional*** *(o que esse especialista deve saber para realizar suas atividades com qualidade?)*

Ter boa comunicação entre todos os profissionais envolvidos na equipe multidisciplinar;  
Desenvolver fluxo de trabalho e comunicação entre os profissionais envolvidos na equipe multidisciplinar;  
Definir funções e responsabilidades dos profissionais envolvidos na equipe multidisciplinar;  
Empregar os recursos financeiros e humanos adequadamente conforme os projetos e cursos;  
Analisar todos os processos que constituem um sistema EaD;  
Conhecer a legislação vigente sobre a EaD;  
Avaliar recorrentemente os cursos e processos a ele envolvidos em sua criação e realização;  
Definir cronograma de trabalho, considerando prazos para elaboração e realização de cursos e disciplinas na modalidade EaD;  
Dominar as tecnologias de informação e comunicação empregadas na gestão, elaboração e realização de cursos e disciplinas na modalidade EaD

***3.4. Tipos de atividades e funções principais do profissional*** *(qual é o campo de atuação desse especialista?)*

Gestão de equipes e de pessoas;  
Estabelecer fluxos e processos de trabalho, considerando prazos e metas;  
Elaborar planejamento estratégico e orçamentário;  
Pesquisar novos recursos e ferramentas tecnológicas, principalmente voltadas para a educação;  
Promover ações e atividades de treinamento e capacitação para equipes técnica-administrativas; docentes e tutores;

***3.5. Principais desafios e dificuldades comuns do profissional*** *(quais desafios ou dificultadores são normalmente enfrentados pelo especialista?)*

Dentre os principais desafios e dificuldades, destacam-se: o processo de institucionalização da EaD, que envolve adaptação e inovações nas instituições que promoviam apenas cursos e disciplinas presenciais; o planejamento financeiro para que o investimento seja adequado para a conformação de recursos, equipes e infraestrutura necessários para a criação e execução adequada de cursos na modalidade EaD e desenvolver um equilíbrio entre promover uma formação educacional de qualidade e a necessidade de lucratividade e obtenção de receitas com a oferta de cursos e disciplinas.

**4. Componentes mais essenciais realizados no EduTec**

***Primeira Síntese: Experiência formativa***

***:. Nome do componente:***

Gestão estratégica da Educação a Distância

***:. Descrição do componente realizado:***

A gestão da Educação a Distância é exercida a partir dos conhecimentos teóricos, metodológicos e práticos da gestão empresarial e da gestão educacional, o que revela a escassez de perspectiva específica sobre a referida modalidade. A natureza e composição da EaD evidenciam não apenas a especificidade, mas também a complexidade de sua gestão por envolver diferentes aspectos. Nesse sentido, um sistema EaD é composto por subsistemas que, cada um com qualidades e propriedades próprias, estabelecem um processo dinâmico de interação e interdependente entre cada um deles. A gestão deve, principalmente no caso da EaD no Brasil, ser norteada pelo caráter democratizante dessa modalidade educacional e pela formação de qualidade, além de ser entendida a partir de uma visão sistêmica de suas partes e subsistemas.  
A composição e o entendimento da gestão da EaD por subsistemas ou componentes requer que o gestor conheça as particularidades de cada um deles, de forma que possa planejar, implementar, coordenar e controlar processos adequadamente. Em outras palavras, trata-se de pensar de forma macro e agir de forma micro. É a clareza dos diversos aspectos da EaD que contribui para a implementação de melhores processos a ela relativos, a abrangência de seu sistema implica na sua estrutura. Assim, um programa pequeno requer um sistema simplificado, enquanto um programa grande exige um sistema complexo. Não há um modelo único para a estruturação e organização da EaD, cada instituição de ensino pode compor seu sistema de EaD com especificidades, a partir de modelos institucionais – autônomo, misto e em rede.  
Considerando a qualidade como fator fundamental do sistema da EaD, o êxito do trabalho do gestor depende dos seguintes elementos:

• Apoio institucional;  
• Institucionalização da EaD;  
• Compreensão de gestão baseada nos princípios da Administração;  
• Compreensão da composição da EaD por gestão, docência, discência e tecnologias  
• Produção de materiais didáticos;  
• Financiamento;  
• Composição de equipe;  
• Composição de sistema logístico;  
• Avaliação do sistema EaD.

***:. Reflexão pessoal sobre a experiência formativa no componente:***

A gestão da EaD corresponde a um processo amplo e complexo por envolver um sistema composto por diversos elementos, cada um com suas especificidades. Essa percepção permite, ao mesmo tempo, uma compreensão geral e detalhada intrínseca à própria gestão que, mesmo baseada nos princípios teóricos e práticos da Administração, é dotada de especificidades por se tratar de uma modalidade educacional: educação a distância. Além dessa visão macro e micro da gestão da EaD, o componente curricular contribuiu para a identificação do caráter estratégico da gestão da EaD. Orientada para atingir determinados objetivos, sobretudo proporcionar a democratização da educação formal e promover uma educação de qualidade, a gestão deve propor planejamento, organização, controle e coordenação a eles articulados, o que pressupõe que os subsistemas da EaD estejam bem articulados.

***Segunda Síntese: Experiência formativa***

***:. Nome do componente:***

Gestão organizacional e suas contribuições para a Educação a Distância

***:. Descrição do componente realizado:***

Para uma compreensão acerca da gestão organizacional e as contribuições de seu exercício, é necessário partir da ideia de estrutura organizacional como soma total das formas pelas quais o trabalho é dividido em diferentes tarefas e sua coordenação, o que significa a definição de responsabilidades e autoridades, implicando em decisões sobre as formas de comunicação e coordenação. Toda estrutura organizacional dispõe de uma formalização – grau de padronização das atividades; de uma centralização – nível de decisão da organização – e departamentalização – agrupamentos de atividades para organização das tarefas.  
A estrutura organizacional é representada por um organograma que indica a divisão de trabalho, a relação de responsabilidade e autoridade, estrutura e fluxos de comunicação e coordenação, ou seja, é uma representação gráfica das relações formais da organização.  
Toda estrutura organizacional representada por um organograma indica os processos organizacionais que, por sua vez, descrevem as atividades da organização e devem ser gerenciados de forma a garantir a transformação dos recursos de entrada em saídas desejadas pelos clientes. Nesse sentido, o processo é definido como qualquer atividade que, fazendo uso dos recursos da organização, recebe uma entrada e gera uma saída com valor agregado.  
Para uma melhor compreensão dos processos é necessário elaborar um mapeamento, de forma que seja apresentado visualmente o trabalho, mostrando a relação entre entradas, saídas e atividades. Esse mapeamento consiste em uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação para melhoria ou implantação de novos processos, o que pode contribuir para a redução de custos e falhas e melhoria de desempenho. A relevância do mapeamento consiste na representação das atividades da organização e seus fluxos.  
Podem ser identificados os seguintes tipos de processos organizacionais:  
• Processos de negócio, primários ou de clientes: são processos que indicam a realização do produto ou serviço entregue ao cliente externo;  
• Processos organizacionais ou de apoio: são processos que viabilizam o funcionamento coordenado dos diversos subsistemas da organização, alocando e coordenando os recursos necessário para o bom desempenho e garantia do suporte dos processos de negócio;  
• Processos gerenciais: são processos focados nos gerentes e suas relações.  
Além dos tipos de processos organizacionais, há outros elementos a serem considerados: divisão dos processos, que corresponde à visualização dos processos por estrutura hierárquica; padronização das atividades, que corresponde à uma ferramenta gerencial por promover a minimização de desperdícios e repetição de trabalhos, o que exige a elaboração de um documento denominado como instrução de trabalho; processos críticos, que consistem em processos que apresentam impacto direto na estratégia ou alcance de metas da organização, sendo uma etapa importante do mapeamento, modelagem e melhoria dos processos

***:. Reflexão pessoal sobre a experiência formativa no componente:***

Toda e qualquer organização apresenta uma estrutura específica que a organiza e estabelece os fluxos e dinâmicas de seus processos e atividades. Compreender esses fluxos e dinâmicas permite um melhor direcionamento, sustentabilidade e melhorias da própria organização, o que cabe à gestão organizacional. Nesse sentido, a prática da gestão organizacional contribui para o desenvolvimento da organização por meio da representação de sua estrutura organizacional, de suas atividades e fluxos, além da adoção de ferramentas e ações, como o estabelecimento de processos críticos e implantação do sistema de medição de desempenho. A área institucional da EaD, apresentando processos e atividades como qualquer outra organização, deve se atentar aos seus próprios processos e atividades, visando aprimorar sua gestão e atender cada vez mais de forma satisfatória suas demandas.

***Terceira Síntese: Experiência formativa***

***:. Nome do componente:***

Gestão pedagógica em Educação a Distância

***:. Descrição do componente realizado:***

Embora a gestão da EaD seja composta por três perspectivas que se complementam – a gestão estratégica, que possibilita uma visão geral do sistema da EaD; a gestão pedagógica, que abrange uma visão específica de um curso EaD; e a gestão do ensino-aprendizagem, que abrange uma visão específica de uma disciplina EaD -, o componente curricular tem como foco a abordagem sobre a gestão pedagógica.  
O exercício da gestão pedagógica corresponde a processos no âmbito pedagógico conforme as características, orientações e natureza da instituição e dos tipos de atividades, envolvendo aspectos estruturais e pedagógicos conforme legislação vigente, normas e orientações institucionais e aspectos tecnológicos, o que exige do gestor ou coordenador pedagógico ações relativas ao planejamento, controle, comando, à coordenação, administração e organização nesse contexto. Nesse sentido, os aspectos importantes para sua ação se concentram na preocupação com pessoas, redução de desperdícios de recursos, promoção de colaboração e cooperação, valorização dos profissionais, atenção ao clima organizacional. Além disso, indica-se que o perfil e a formação do gestor ou coordenador pedagógico deve apresentar formação em educação; conhecimentos aprofundados sobre tecnologias digitais de informação e comunicação e saberes administrativos, pedagógicos e tecnológicos. Portanto, a atuação do gestor ou coordenador pedagógico em EaD apresenta funções semelhantes ao coordenador presencial, além de exigências típicas e inerentes à EaD.  
Para a oferta de um curso EaD de qualidade, é fundamental a elaboração de um bom projeto pedagógico por parte do gestor ou coordenador pedagógico, cabendo sua execução com o apoio de equipe multidisciplinar. Sua atribuição principal é criar e gerenciar cursos EaD em consonância com um conjunto de documentos legais e institucionais, além de elementos que influenciam o exercício da gestão: experiência em EaD; tempo para planejar e avaliar; cursos em andamento e consideração de financiamento. A atribuição principal do gestor ou coordenador pedagógico exige clareza de todo o processo pedagógico e fundamental do curso, como o público-alvo; os docentes; a estrutura dos cursos; as mídias e tecnologias; produção dos materiais didáticos; polos de apoio presencial; frequência e formato dos encontros presenciais; modelo de gestão; recursos, investimentos e custos. Cabe também ao gestor ou coordenador pedagógico os seguintes aspectos: acompanhamento do curso; verificação das estruturas físicas; garantia de bom atendimento aos estudantes; adequação à legislação; garantia de bom sistema de comunicação; planejamento de processo seletivo; acompanhamento de docentes e tutores; contribuição para institucionalização da EaD; favorecimento da inclusão digital e formação tecnológica.  
Todo o conjunto de ações, atribuições e responsabilidades concernentes ao gestor ou coordenador pedagógico revela a necessidade de noções de gestão empresarial, de forma que junto do papel técnico

***:. Reflexão pessoal sobre a experiência formativa no componente:***

O componente curricular aborda o âmbito pedagógico do sistema EaD, delimitando especificamente sua gestão ou coordenação pedagógica, bem como o perfil e formação requerida ao gestor ou coordenador pedagógico, suas funções, responsabilidades e atribuições. Destaca-se que, além de conhecimentos e experiências na área pedagógica, sobretudo na modalidade EaD, são fundamentais domínios relativos à administração e à tecnologia, o que influencia muito para o êxito do exercício profissional em questão e na estruturação de cursos EaD de qualidade.

***Quarta Síntese: Experiência formativa***

***:. Nome do componente:***

Institucionalização da modalidade de Educação a Distância

***:. Descrição do componente realizado:***

Para a constituição e consolidação de um sistema EaD, a institucionalização da referida modalidade é uma condição indispensável por ampliar a probabilidade de estruturar um sistema duradouro. Assim, a institucionalização consiste na assimilação orgânica das ações, estruturas e processos relativos à EaD por parte da instituição.  
O processo de institucionalização é um movimento de recepção e naturalização da modalidade EaD na instituição, considerando a incorporação orgânica e funcional de todas as atividades e partes do sistema EaD. Esse processo promove certa reconfiguração da estrutura e cultura institucionais e, se a instituição oferece cursos presenciais, a implantação da EaD representa uma inovação, o que gera estranhamento ou desestabilização que, por sua vez, exige adaptação por parte da instituição. Todo esse processo de adaptação envolve uma área específica (aspecto endógeno), gerenciamento financeiro e/ou recursos humanos e serviços e processos específicos da EaD. De forma geral, a institucionalização requer apoio institucional; atendimento a padronização de procedimentos; integração de normas e valores inerentes à inovação e mudança da cultura institucional.  
Portanto, a institucionalização é um ponto nevrálgico por promover:

• Legitimação do uso da modalidade;  
• Profissionalização das áreas envolvidas direta ou indiretamente;  
• Criação de condições favoráveis de trabalho;  
• Potencialização da coordenação de ações internas;  
• Otimização de investimentos;  
• Garantia e aprimoramento de recursos orçamentários, tecnológicos e humanos;  
• Criação de condições adequadas para inovação;  
• Democratização de oportunidades de capacitação;  
• Outras contribuições diretas ou indiretas.

A abordagem sobre a institucionalização abrange ainda seus fundamentos teóricos. Nesse aspecto, parte-se de sua definição como incorporação de modo orgânico e em âmbito organizacional, de práticas e modelos imanentes a um fenômeno que pode ser caracterizado como inovador, envolvendo processo de cristalização de procedimentos e comportamentos. Essa conceituação é oriunda da teoria institucional, que concebe o desenho organizacional como processo decorrente das pressões externas e internas que, com o tempo, levam as organizações se parecerem. A institucionalização se refere, por tanto, a um processo no qual uma determinada prática considerada inovadora é introjetada até adquirir caráter normativo e cristalizado, o que pode ocorrer de forma exógena – dinâmica de interação da organização com campo, o qual exerce pressões para adotar conceitos, valores, normas e práticas – ou de forma endógena – adaptação contínua e gradual, reformulando seu arranjo estrutural interno.  
Por fim, considerando que a institucionalização apresenta um caráter processual e é estabelecida em distintos níveis, os principais desafios são:

• Compartilhamento das tecnologias digitais da informação e comunicação entre presencial e EaD;  
• Integração entre gestão pedagógica e acadêmico-administrativa entre

***:. Reflexão pessoal sobre a experiência formativa no componente:***

Evidenciou-se a relevância da institucionalização da modalidade de EaD para a estruturação de um sistema permanente e duradouro, capaz de gerir e oferecer cursos e disciplinas de qualidade em EaD. Baseando-se em fundamentos teóricos acerca da temática, entende-se por institucionalização, a partir de teoria institucional, a incorporação de modo orgânico e em âmbito organizacional, de práticas e modelos imanentes a um fenômeno que pode ser caracterizado como inovador, envolvendo processo de cristalização de procedimentos e comportamentos. Dessa forma, trata-se de assimilação orgânica das ações, estruturas e processos relativos à EaD por parte da instituição. O componente curricular, portanto, possibilitou uma compreensão analítica acerca da institucionalização da EaD, indicando sua centralidade nas instituições que oferecem ou pretendem oferecer cursos na referida modalidade.

***Quinta Síntese: Experiência formativa***

***:. Nome do componente:***

Planejamento do processo de ensino-aprendizagem em Educação a Distância

***:. Descrição do componente realizado:***

O planejamento do processo de ensino e aprendizagem em Educação a Distância é condicionado pelas tecnologias que são utilizadas pelos docentes para mediar a relação entre os estudantes e os conteúdos. É fundamental que, a princípio, seja criado e disponibilizado um ambiente próprio para a construção do conhecimento. A adoção de um ambiente virtual de aprendizagem pressupõe uma nova visão de ensino e aprendizagem e, consequentemente, a elaboração de estratégias inovadoras nesse processo.  
Nesse sentido, a escolha das tecnologias e funcionalidades devem proporcionar um ambiente fértil para a aprendizagem. O planejamento deve partir do pressuposto de que a intencionalidade da ação pedagógica orienta a organização do ambiente, além de indicar as etapas necessárias para alcançar os objetivos estipulados. Os aspectos que impactam no planejamento são:

• Base de conhecimentos do docente;  
• Tempo;  
• Necessidade de produção de materiais didáticos;  
• Tamanho da equipe institucional de apoio.

No contexto da educação a distância, o conhecimento da docência deve ser composto pelo conhecimento de conteúdo relativo à disciplina de sua responsabilidade; conhecimento pedagógico e o conhecimento tecnológico. Assim, o domínio dessas três bases de conhecimento corresponde à forma eficaz de integração do conjunto de conhecimentos necessários para a prática docente na referida modalidade, o que corresponde ao Conhecimento Tecnológico Pedagógico do Conteúdo (TPACK). Além da base de conhecimentos relativos à docência, o planejamento deve considerar os seguintes aspectos:

• Conteúdos e materiais apresentados e disponibilizados em diferentes formatos e mídias, correspondendo ao princípio de redundância pedagógica;  
• Formação de equipe multidisciplinar, considerando as atribuições de seus integrantes e a execução de suas tarefas seguindo o cronograma estabelecido;  
• Elaboração de planejamento de disciplinas e/ou cursos com antecedência.

***:. Reflexão pessoal sobre a experiência formativa no componente:***

As tecnologias digitais de informação e comunicação são fundamentais para o planejamento do processo de ensino e aprendizagem em EaD, uma vez que nessa modalidade educacional a mediação pedagógica é estabelecida por meio dos recursos tecnológicos. O planejamento se faz ainda mais necessário para que as práticas pedagógicas estejam articuladas com as diretrizes e os objetivos dos cursos e das disciplinas, deve-se estabelecer que a adoção de determinados recursos tecnológicos possibilite a aprendizagem. Dessa maneira, o componente curricular evidencia a relevância do planejamento específico para o processo de ensino e aprendizagem, indicando ainda a preocupação com os conhecimentos e habilidades docentes para seu prossecução. Tratando-se da modalidade EaD, é necessário que, além dos conhecimentos do conteúdo e dos conhecimentos pedagógicos, os docentes apresentem conhecimentos tecnológicos. Nesse sentido, ainda que indiretamente, explicita-se a importância de capacitações docentes recorrentes, de forma a apresentar novas tecnologias aplicadas à educação e, consequentemente, novas possibilidades de atividades e práticas pedagógicas.  
Além das preocupações concernentes aos docentes, o planejamento do processo de ensino e aprendizagem em EaD deve ter foco nos discentes. É necessário planejar as formas pelas quais acessam os materiais e conteúdos dos cursos e das disciplinas, além da sequência em que seus percursos formativos ocorrem.  
Por fim, o planejamento do processo de ensino e aprendizagem em EaD requer atenção tanto ao docente como ao discente, no que tange ao emprego das tecnologias.

***Sexta Síntese: Experiência formativa***

***:. Nome do componente:***

Polidocência e Equipes de Trabalho na Educação a Distância

***:. Descrição do componente realizado:***

O trabalho na modalidade EaD é composto por diferentes segmentos, envolvendo a área de gestão ou coordenação, a área docente ou pedagógica e também a área multidisciplinar ou de apoio sobre questões pedagógicas, administrativas e tecnológicas, o que corresponde, dessa forma, a um processo de trabalho coletivo. Evidencia-se que, para a formação das áreas relativas ao planejamento, desenvolvimento e execução da EaD, é imprescindível a organização e dinâmica do trabalho de forma coletiva, seja como colaboração ou fragmentação das atividades dos profissionais envolvidos.  
Embora a composição das equipes e suas nomenclaturas possam variar conforme as políticas, orientações e experiências de cada instituição, as áreas e equipes anteriormente citadas – docente ou pedagógica; gestão ou coordenação e multidisciplinar ou de apoio – são as mais comuns.  
A área ou equipe docente ou pedagógica é composta pelos profissionais que tomam as decisões pedagógicas, abrangendo o docente-autor – responsável pela organização dos conteúdos e adequação metodológica dos conceitos e atividades de aprendizagem ao perfil do estudante; docente-formador – responsável pelo acompanhamento dos estudantes durante a realização da disciplina e gerenciamento dos tutores; docentes tutores-virtuais – profissional com atuação mais direcionada ao conteúdo da disciplina, no sentido de acompanhar os estudantes, buscando as melhores formas de ensinar-aprender e orientá-los; docentes tutores-presenciais – responsável pelo atendimento presencial dos estudantes, no polo de apoio ou na instituição, quanto às questões mais gerais, além de auxiliar os docentes-formadores nas atividades presenciais. Portanto, a área ou a equipe docente, comparada com as outras duas, corresponde àquela que mais se relaciona diretamente com os estudantes.  
Ao abordar a polidocência e as equipes de trabalho na EaD, é imprescindível a consideração da docência como uma atividade complexa por corresponder a uma atividade essencialmente humana que depende, além das características individuais de quem a exerce, das características culturais das instituições. A docência é compreendida de duas formas não excludentes, como atividade didático-pedagógica e como categoria profissional, uma vez que o docente é educador e, ao mesmo tempo, trabalhador  
Quanto à diferença entre a docência na modalidade presencial e na modalidade EaD, enquanto a primeira é desenvolvida individualmente, a outra – na modalidade EaD – desenvolve-se por meio de atividades colaborativas com outros profissionais, ou seja, o trabalho docente é influenciado por diferentes profissionais. Nesse sentido, a polidocência se revela como uma categoria de análise para compreender o conjunto articulado e coletivo de trabalhadores na docência na EaD, seja de forma colaborativa ou fragmentada. Com isso, é possível definir polidocência como docência coletiva, responsável pelo processo de ensino-aprendizagem na EaD.  
Como citado, além da ár

***:. Reflexão pessoal sobre a experiência formativa no componente:***

Evidenciou-se a relevância do trabalho docente na modalidade EaD, apresentando a área ou equipe a ele relacionada e sua composição na referida modalidade. A abordagem permitiu compreender a complexidade do exercício da docência na EaD, bem como suas semelhanças e diferenciações quanto à modalidade presencial. Conhecer a composição das áreas ou equipes, bem como as funções profissionais exercidas nelas, é fundamental para todos que atuam ou pretendem atuar na EaD, principalmente gestores e os próprios docentes. O conceito de polidocência, nesse sentido, remete ao conceito do trabalho docente colaborativo, de forma fragmentada e/ou cooperativa, característico da modalidade EaD.  
Embora o foco principal seja a equipe docente ou área pedagógica, as articulações com as outras equipes ou áreas – gestora e multidisciplinar – também foram evidenciadas por prestarem apoio fundamental para proporcionar experiências didático-pedagógicas adequadas para a formação dos estudantes.

**5. Ideias e propostas de aplicação pedagógica de tecnologias digitais**

***Primeira Proposta Pedagógica com tecnologias digitais***

***:. Título ou tema da proposta:***

Painel virtual para pesquisa

***:. Nível de formação sugerido para a proposta:***

Ensino superior

***:. Disciplina ou área do conhecimento indicado:***

Outra

***:. Modalidade em que será implementada a proposta:***

distância

***:. Nome da ferramenta de mediação da proposta escolhida:***

Wakelet

***:. Descrição da proposta de aplicação:***

***---: Descrição da dinâmica de aplicação:***

A partir da seleção de um tema e da delimitação de um objeto de estudo relacionados à disciplina, os estudantes pesquisam referências bibliográficas, materiais e conteúdos a eles relacionados e publicam no painel compartilhado. Assim, colaborativamente, são reunidas diferentes fontes de pesquisa e formas de aprofundamento de estudo

***---: Diferenciais da proposta (vantagens e benefícios):***

O emprego dessa ferramenta contribui para incentivar a pesquisa e o compartilhamento colaborativo e criativo entre os estudantes. Além disso, a ferramenta permite que todos possam consultar o conjunto de materiais e conteúdos reunido.

***---: Procedimentos de aplicação (passo a passo detalhado de como aplicar):***

Após realizarem o cadastro ou fazerem o login com uma conta google, os estudantes devem criar um painel virtual com o título da pesquisa e nele inserir todo o levantamento bibliográfico, materiais e conteúdos sobre o tema e o objeto de estudo. O painel virtual pode ser personalizado com uma foto ou imagem de capa e também pelo layout do próprio painel.

***---: Reflexão pessoal e comentários sobre a proposta:***

A proposta consiste em incentivar a pesquisa por meio da adoção de ferramenta que contribui para a organização de fontes e dados relativos ao tema e ao objeto de estudo. Além da organização do levantamento bibliográfico, materiais e conteúdos, a ferramenta permite seu compartilhamento e também o acesso e revisão posterior a todo o conjunto de fontes que serviram de fundamentação teórica e metodológica para a pesquisa.

***---: Abordagem pedagógica da proposta (opcional):***

***---: Autores, teorias e textos sobre o assunto (opcional):***

***:. Tipo de proposta ou estratégia:***

Aplicação de atividade pedagógica (em sala de aula ou AVA)

***Segunda Proposta Pedagógica com tecnologias digitais***

***:. Título ou tema da proposta:***

Mapa mental

***:. Nível de formação sugerido para a proposta:***

Ensino superior

***:. Disciplina ou área do conhecimento indicado:***

Outra

***:. Modalidade em que será implementada a proposta:***

distância

***:. Nome da ferramenta de mediação da proposta escolhida:***

GitMind

***:. Descrição da proposta de aplicação:***

***---: Descrição da dinâmica de aplicação:***

A partir da seleção de um tema, conteúdo ou conceito relativo à disciplina, abordado em aula, os estudantes podem elaborar, individualmente ou em grupos, de forma colaborativa, um mapa mental. A proposta é a de que sejam apresentados os principais pontos acerca do assunto de forma organizada. Os estudantes podem recorrer a diferentes cores para ilustrar a relevância dos pontos, bem como às imagens, links e vídeos.

***---: Diferenciais da proposta (vantagens e benefícios):***

Por ser uma ferramenta gratuita, há possibilidade de criar muitos mapas mentais e mantê-los salvo na conta aberta na própria ferramenta. Além disso, há possibilidade de salvar os mapas mentais criados em diferentes formatos e cria-los a partir de layouts apresentados pela própria ferramenta. Os mapas mentais podem ser elaborados individualmente ou colaborativamente. A aproposta consiste na elaboração de síntese analítica de tema, conteúdo e/ou conceito relativo à disciplina, sendo apresentados seus principais aspectos

***---: Procedimentos de aplicação (passo a passo detalhado de como aplicar):***

Após realizarem o cadastro ou fazerem o login com uma conta google, os estudantes devem criar um mapa mental correspondente a uma leitura, a um conceito teórico ou aula. O mapa mental pode ser personalizado com cores e diferentes formatos de figuras geométricas para os campos de textos, Além disso, é possível inserir imagens, vídeos e links.

***---: Reflexão pessoal e comentários sobre a proposta:***

A proposta contribui para o desenvolvimento e adoção de uma metodologia de estudo e pesquisa, ao apresentar a elaboração de mapas mentais como forma de registro de leituras e entendimento de conceitos. Contribui também para o desenvolvimento da habilidade de síntese e reflexão dos estudantes. Além disso, os mapas mentais elaborados podem ser compartilhados e consultados posteriormente.

***---: Abordagem pedagógica da proposta (opcional):***

***---: Autores, teorias e textos sobre o assunto (opcional):***

***:. Tipo de proposta ou estratégia:***

Aplicação de atividade pedagógica (em sala de aula ou AVA)

***Terceira Proposta Pedagógica com tecnologias digitais***

***:. Título ou tema da proposta:***

Mural virtual

***:. Nível de formação sugerido para a proposta:***

Ensino superior

***:. Disciplina ou área do conhecimento indicado:***

Outra

***:. Modalidade em que será implementada a proposta:***

distância

***:. Nome da ferramenta de mediação da proposta escolhida:***

Padlet

***:. Descrição da proposta de aplicação:***

***---: Descrição da dinâmica de aplicação:***

Elaboração de mural colaborativo com indicação de um conjunto de materiais e conteúdos, reunido e compartilhado pelos e entre os estudantes, acerca de determinado tema.  
A ferramenta possui versão gratuita, embora limitada a criação de até 03 murais que, depois de criados, ficam salvos na conta aberta na própria ferramenta. Há oito layouts disponíveis para criação de murais, podendo editar cores e imagens de fundo. Os murais podem ser elaborados individualmente ou colaborativamente, a participação no modo colaborativo não exige criação de conta, mas a publicação aparecerá como anônima (caso o colaborador não assine seu texto)

***---: Diferenciais da proposta (vantagens e benefícios):***

Os diferenciais da proposta consistem no compartilhamento dos materiais e conteúdos pesquisados sobre um tema específico, além desse levantamento ser feito colaborativamente. A ferramenta permite uma fácil compartilhamento e possibilidade de adoção de diferentes layouts.

***---: Procedimentos de aplicação (passo a passo detalhado de como aplicar):***

No mural virtual criado pelo professor ou pelo tutor, acessado por meio do seu endereço eletrônico, os estudantes devem realizar o cadastro, fazer o login com uma conta google ou podem publicar anonimamente. No caso do acesso sem identificação por meio de login, indica-se que o estudante assine sua publicação para a identificação de sua autoria.  
A partir de um tema relacionado à disciplina, os estudantes pesquisam materiais e conteúdos a ele relacionados e publicam no mural compartilhado. Assim, colaborativamente, são reunidas diferentes fontes de pesquisa e formas de aprofundamento de estudo.

***---: Reflexão pessoal e comentários sobre a proposta:***

O emprego dessa ferramenta contribui para incentivar a pesquisa e o compartilhamento colaborativo e criativo entre os estudantes. Além disso, a ferramenta permite que todos possam consultar o conjunto de materiais e conteúdos reunido.

***---: Abordagem pedagógica da proposta (opcional):***

***---: Autores, teorias e textos sobre o assunto (opcional):***

***:. Tipo de proposta ou estratégia:***

Aplicação de atividade pedagógica (em sala de aula ou AVA)

**6. Reflexão pessoal sobre o tema tratado no TCC: síntese e recomendações**

É inegável a expansão da EaD e dos avanços das tecnologias digitais da informação e comunicação empregados na educação, principalmente nos últimos anos em que, em decorrência das medidas impostas pela pandemia, com a impossibilidade de realização de aulas presenciais, adotaram-se estratégias e práticas pedagógicas, além dos recursos tecnológicos, mais comuns e presentes na modalidade a distância.

Diante desse contexto, é imprescindível aprofundar os conhecimentos e discussões acerca da gestão da EaD e, consequentemente, do especialista nessa área. Esta foi a proposta desta reflexão que, partindo da exposição da complexidade da gestão da EaD e das questões a ela relativas, abordou sobre o gestor da EaD, os saberes e competências necessários para sua atuação, além das dificuldades e desafios para sua atuação profissional.

Trata-se de uma ocupação profissional bastante complexa por envolver ações relativas à organização e coordenação e ao planejamento e controle de todo o processo da EaD, exigindo diferentes conhecimentos, habilidades e atitudes para seu exercício.

O êxito de uma gestão da EaD depende, além dos conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas à função, da superação de desafios e dificuldades da atuação do especialista. Dentre esses desafios e dificuldades, destacam-se: o processo de institucionalização da EaD, que envolve adaptação e inovações nas instituições que promoviam apenas cursos e disciplinas presenciais; o planejamento financeiro para que o investimento seja adequado para a conformação de recursos, equipes e infraestrutura necessários para a criação e execução adequada de cursos na modalidade EaD e desenvolver um equilíbrio entre promover uma formação educacional de qualidade e a necessidade de lucratividade e obtenção de receitas com a oferta de cursos e disciplinas.

Portanto, é perceptível que o especialista em gestão da educação a distância deve ter um olhar amplo e sistemático para todo o processo relativo à modalidade e, ao mesmo tempo, um olhar mais detalhado e específico para os processo menores, acompanhando as equipes multidisciplinares e os subsistemas da EaD, suas funções e responsabilidades com foco na garantia do bom desempenho e funcionamento de toda a EaD, bem como a possibilidade de identificação de suas possíveis falhas e imperfeições para aprimoramento contínuo.

**7. Referências**

BEHR, A.; MILL, D. Gestão estratégica da Educação a Distância. In: MILL, D. Dicionário Crítico de Educação e Tecnologias e de Educação e Tecnologias. Campinas: Papirus, 2018. p. 303-310.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

MILL, D.; BRITO, N.; SILVA, A. R.; ALMEIDA, L. Gestão da Educação a Distância (EaD): noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EaD. Vertentes, n. 35, 2010. Disponível em: <https://ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/vertentes/Vertentes\_35/daniel\_mill\_e\_outros.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2021.

MOORE, M. G.; KEARSLEY, G. Educação a distância: uma visão integrada. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PAULA, H. C.; MILL, D. Gestão financeira na Educação a Distância. In: MILL, D. Dicionário Crítico de Educação e Tecnologias e de Educação e Tecnologias. Campinas: Papirus, 2018. p. 310-314.

PIVA JUNIOR, Dilermando et al. EaD na prática: planejamentos, métodos e ambientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

RUMBLE, G. A gestão dos sistemas de ensino a distância. Brasília: Editora UnB, 2003.

SILVA, Robson Santos da. Gestão de EaD. São Paulo: Novatec, 2013.

SILVA, Robson Santos da. Ambientes virtuais e multiplataformas online na EaD. São Paulo: Novatec, 2015.

SHELTON, K.; SALTSMAN, G. An administrator’s guide to online education. Greenwich: USDLA/IAP, 2005.