

A GESTÃO PEDAGÓGICA NOS CURSOS TÉCNICOS A DISTÂNCIA: UMA ANÁLISE DA REALIDADE ESCOLAR

THE PEDAGOGICAL MANAGEMENT IN TECHNICAL COURSES IN THE DISTANCE MODALITY (E-LEARNING): AN ANALYSIS OF THE SCHOOL REALITY

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN CURSOS TÉCNICOS A DISTANCIA: UNA ANÁLISIS DE LA REALIDAD ACADÉMICO

Rosângela Fritsch

<https://orcid.org/0000-0002-0630-3649>

Ana Carina Tavares

<http://orcid.org/0000-0002-0791-3414>

Resumo: Este artigo tem como objetivo analisar a expressividade da gestão pedagógica em cursos técnicos na modalidade à distância, a partir da organização, da liderança, dos processos, dos perfis e das atividades da gestão escolar da educação à distância. A pesquisa foi desenvolvida em duas instituições privadas do Rio Grande do Sul, uma do sistema S e outra particular. Metodologicamente, essa pesquisa se configura como qualitativa. As pesquisadoras utilizaram a análise documental e as entrevistas semiestruturadas com coordenadores. Em seguida, essas entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo. As instituições que participaram da pesquisa apresentam formatos distintos na organização, no funcionamento dos cursos e nas suas gestões. Como resultado, ficou evidente que o pedagógico está presente nessas duas instituições de ensino, mas, percebe-se que ele é esvaziado e reduzido a um setor ou a um departamento dentro das instituições. As influências mercadológicas e gerencialistas estão presentes nos documentos institucionais e nas entrevistas, nas quais o burocrático administrativo é muito mais evidente do que as questões de cunho pedagógico.

Palavras-chave: gestão pedagógica, cursos técnicos, educação a distância.

Abstract: This article aims to analyze the expressiveness of pedagogical management in technical courses in the distance modality (e-learning), from the organization, the leadership, the processes, the profiles and the activities of school management of distance education. The research was developed in two private institutions of Rio Grande do Sul, one of the S system and the other, particular. Methodologically, this research is configured as qualitative. The researcher used documentary analysis and semistructured interviews with coordinators. These interviews were, then, submitted to content analysis. The institutions that participated in the survey present different formats in the organization, in the operation of the courses and in their management. As a result, it became evident that pedagogical is present in these two educational institutions, but it is perceived that it is emptied and reduced to a sector or a department within institutions. Marketing and managerial influences

es are present in institutional documents and in the interviews, in which administrative bureaucracy is much more evident than pedagogical issues.

Keywords: Pedagogical Management, Technical Courses, Distance Learning (e-learning).

Resumen: Este artículo tiene como objetivo analizar la expresividad de la gestión pedagógica en cursos técnicos en la modalidad a distancia, desde la organización, liderazgo, procesos, perfiles y actividades de gestión escolar EAD. La pesquisa fue desarrollada en dos instituciones privadas del Rio Grande del Sur, una del "Sistema S" y otra de la red privada. Metodológicamente se configura como cualitativa y se utilizó el análisis documental y entrevistas semiestructuradas con coordinadores sometidas a análisis de contenido. Las instituciones que participaron de la pesquisa presentan formatos distintos en la organización y funcionamiento de sus cursos y sus gestiones. Con los resultados, se evidenció que el pedagógico está presente en las instituciones de enseñanza, pero, se percibe que él es vaciado y reducido a una sección dentro de las instituciones. Las influencias mercadológicas y gerenciales están presentes en los documentos institucionales y entrevistas, donde el burocrático administrativo es mucho más evidente de que las cuestiones de acción pedagógica.

Palabras clave: Gestión pedagógica, cursos técnicos, educación a la distancia.

1 INTRODUÇÃO

As instituições escolares são organizações imersas na sociedade que sofrem influências do sistema econômico, cultural e tecnológico. Entendemos que o princípio norteador de uma instituição escolar é a formação de seu aluno, e que isto pressupõe o respeito e o comprometimento com os processos de ensino e de aprendizagem. Não há formas de mensurar prazos, metas e vencimentos para a aprendizagem, uma vez que ela acontece no tempo e no desenvolvimento de cada aluno. O olhar de uma instituição para estes aspectos, está diretamente relacionada com a forma que conduz sua gestão, e como entende a sua gestão pedagógica a partir dos seus processos cotidianos.

A gestão se constitui nas relações internas de cada instituição escolar, portanto, é nas demandas pedagógicas e administrativas que vão se constituir os detalhes, o fazer diário e as entrelinhas do fazer pedagógico. O interesse pela gestão pedagógica se dá por entender que esta área é responsável pelo processo de ensino e aprendizagem numa instituição de ensino, sendo este, a base para os demais processos escolares. Para Libâneo (2012), "a organização e a gestão constituem o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados" (2012, p. 411). Então, se a gestão pedagógica condiciona os demais processos, se deduz que uma instituição escolar com uma concepção sólida do pedagógico e dos seus objetivos, garante um ensino de qualidade aos seus alunos, em todos os níveis e modalidades de ensino.

Neste contexto, pautar discussões sobre a educação técnica de nível médio a distância é uma forma de evidenciar modalidades de ensino que tem expandido nos últimos anos, incentivadas por políticas e propostas de governo. Assim, consideramos necessário

observar e conhecer o processo pedagógico, a partir do olhar da gestão, das instituições que oferecem estes cursos.

É perceptível que a educação tem sofrido as influências de uma sociedade neoliberal (Teodoro, 2010), e assim, empreender esta análise possibilita compreender se estas tendências têm atingindo esta modalidade e forma de ensino, com o propósito de constituição de um novo negócio educacional.

Tendo como pauta estas preocupações e pressupostos, este artigo tem o objetivo de analisar a expressividade da gestão pedagógica a partir da organização, liderança, processos, perfil e atividades da gestão escolar da EAD, em escolas que oferecem cursos técnicos na modalidade à distância. Como fundamentação teórica, propõe-se analisar a escola enquanto organização (Lima, 2011; Morgan, 1996), considerando as influências de modelos administrativos empresariais na gestão escolar.

Para sustentar a relevância desta temática, foi realizada uma vasta revisão de literatura no ano de 2016, no banco de dados da CAPES¹ e do IBICT², para identificar esta pauta nas produções acadêmicas. Utilizou-se dos descritores: gestão pedagógica, gestão escolar, ensino técnico e ensino a distância. Estes caracteres foram utilizados em conjunto e separadamente, intercalando entre si, sem limite temporal da publicação das pesquisas. A revisão demonstrou que esta temática ainda carece de publicações na área da educação, e tem sido debatida em diversas áreas do conhecimento, em especial na Administração e Engenharias. O olhar sobre as produções acadêmicas, demonstrou que a área da educação não discute a gestão pedagógica, mas trata dos atores envolvidos na comunidade escolar, dos materiais didáticos, da formação de professores e, quando ensaiam debates, se restringem às tarefas burocráticas e administrativas. Já as pesquisas nas áreas da Administração e Engenharia, se detém na temática de gestão, com enfoque para suas áreas da administração gerencialista dos processos.

O artigo está organizado em cinco momentos a partir da introdução. No primeiro, apresentamos os aspectos metodológicos que conduziram a investigação; no segundo, promovemos uma discussão e diálogo com autores que pautam a escola como uma organização educativa e as questões que relacionam a gestão num enfoque gerencialista. No terceiro momento iniciamos uma análise da instituição escolar do Sistema S³ e no quarto momento, uma análise da instituição escolar privada particular. Por fim, nas impressões e

1 Capes é a sigla da Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. É um órgão do Ministério da Educação que disponibiliza, através de seu site, um canal de busca de teses e dissertações defendidas em programas de pós-graduação do país. Link para acesso: <http://bancodeteses.capes.gov.br/banco-teses/#/>

2 IBICT é a sigla do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. A entidade disponibiliza a consulta on-line da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, oferecendo acesso ao repositório de origem neste link: <http://bdtd.ibict.br/vufind/>

3 Termo que define o conjunto de organizações das entidades corporativas voltadas para o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica, que além de

conclusões, finalizamos a análise fazendo as considerações relevantes entre as duas instituições pesquisadas sem a intenção de estabelecer comparações entre ambas.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

As instituições escolares que oferecem os cursos técnicos na modalidade a distância no Estado do Rio Grande do Sul (RS) são predominantemente privadas particulares, privadas vinculadas ao Sistema S e algumas públicas (Institutos Federais). Realizamos uma análise de duas instituições escolares privadas do RS, sendo uma integrante do Sistema S e uma instituição particular. A análise das instituições escolares compreendeu dois momentos: o primeiro, de análise dos documentos institucionais e o segundo, de análise das entrevistas semiestruturadas (Zago, 2003) realizadas com os coordenadores dos cursos técnicos na modalidade a distância.

Os documentos institucionais analisados foram: Regimento Escolar, Projeto Político Pedagógico e Plano de Curso⁴, utilizando da análise documental com base em Cellard (2012): considerando o contexto, o autor e autores, a natureza do texto, os conceitos-chave e a lógica interna do texto. A orientação de Cellard auxiliou para identificar o documento, conhecê-lo e classificá-lo no contexto da instituição. Para a identificação do pedagógico nestes documentos, foi realizada uma análise a partir de três categorias definidas a priori: a instituição, os processos e a gestão.

As entrevistas foram realizadas com o coordenador dos cursos técnicos na modalidade a distância da Instituição do Sistema S⁵, identificado como CEAD e com a supervisora dos cursos técnicos a distância da Instituição Privada Particular, identificada como SEAD. Os sujeitos foram indicados pelas direções de ambas as instituições, após apresentação da proposta da pesquisa. Para a análise das entrevistas utilizamos a estratégia metodológica de análise de conteúdo (Bardin, 2011), considerando a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem, levado em consideração, assim a estratégia metodológica auxiliou na compreensão das mensagens das entrevistas.

Conforme a proposta do artigo a categoria de análise foi a gestão escolar, e a partir das entrevistas, foi subdividida em: processos, organização e liderança, perfil e as atividades desenvolvidas.

3. DISCUSSÃO TEÓRICA

Com já referido na introdução deste capítulo, ao falar da instituição escola, nos deparamos com organizações vivas, que acontecem e se constituem diariamente nas suas

4 Para manter o anonimato das Instituições pesquisadas, os documentos institucionais não serão incluídos nas referências deste artigo.

5

práticas e relações. Assim, para fundamentar teoricamente a análise, utilizamos autores que discutem a organização escola para suporte a análises da expressão da gestão pedagógica no âmbito escolar.

Entendendo que a escola, cumpre uma função social de extrema importância, pois tem a responsabilidade do processo de ensinar e aprender, ao longo dos séculos ela “adaptou as formas de integrar, resistir, transformar-se, reformar-se, reorganizar-se, e, principalmente, continuar e perpetuar-se como uma organização vital para a sociedade contemporânea”. (ESTEVIÃO, 2011, p.27).

Lima (2011) debate sobre as abordagens teóricas que conceitualizam a escola e suas diferentes práticas democráticas. Pensando na teorização e conceitualização da escola como base para as análises nas pesquisas em educação, Lima (2011) afirma que a mesoabordagem da escola integra as temáticas macro e micro estruturais, que, tendencialmente, são discutidas separadamente. Lima (2011) propõe um olhar sociológico e contextual da ação escolar para que os estudos educacionais não se percam, por um lado, em uma análise de reprodução dos sistemas políticos, e não se reduzam; por outro, a um único foco da dinâmica escolar.

Lima (2011) diferencia a elaboração de modelos organizacionais restritivos e modelos organizacionais analíticos. O primeiro tende a listar características de modo a encaixar determinadas realidades em uma descrição prévia; enquanto o segundo, busca criar um arcabouço que auxilia na descrição da escola como organização educativa. Optando pela segunda abordagem, Lima (2011) elabora quatro modelos analíticos de organização educativa: modelo político, modelo de sistema social, modelo racional/burocrático e o modelo anárquico organizado.

O modelo político percebe a escola como um espaço democrático, na medida em que abarca diferentes ideologias com iguais condições de debate. Nesse modelo, os objetivos educativos não são unitários, mas constroem uma teia a partir da racionalidade política. Ainda, o modelo político analisa a escola na multiplicidade dos atores educativos que, nessa abordagem prioriza a análise do poder, das lutas e dos conflitos (LIMA, 2011).

Os estudos sob a ótica do modelo de sistema social tendem a ver a escola como um fenômeno espontâneo, embora tenha clareza de seus objetivos, que geralmente giram em torno da integração dos atores. A ênfase dos estudos, que tem como premissa a escola como modelo de sistema social, está nas organizações informais, um organismo de processos integrados, que funcionam através de um trabalho interdependente e colaborativo (LIMA, 2011).

O modelo racional/burocrático, aponta Lima (2011), é o modelo comumente utilizado pelos pesquisadores em educação. Destaca também que os significados de racional e burocráticos são distintos, uma vez que a racionalidade pressupõe a clareza e consensualidade nos objetivos e tomadas de decisões; e a burocracia é a preferência pelo consistente e estável. Ambos elementos são encontrados nesse modelo. A ênfase dos estudos que pressupõem a escola como o modelo racional/burocrático está na relação das regras

universais, na relação de autoridade, na divisão por departamentos, baseado nas versões oficiais do objeto de estudo. Nesse modelo, os processos e as tecnologias são tidos como confiáveis, pois são perpassados por um rigor técnico.

O modelo anárquico é identificado como uma anarquia organizada. Ao mesmo tempo em que os objetivos da organização educativa não apresentam clareza ou estão em conflito, a participação em diversos âmbitos é fluída. Essa abordagem costuma visualizar a escola como um espaço de incertezas e mudanças e nesse modelo, as tecnologias e os processos são tratados com desconfiança, à medida que os membros internos têm pouca compreensão deles.

Nesta linhase aproxima de Morgan (1996), com uma abordagem voltada para organizações empresariais, que avalia que estas podem ser vistas como: máquinas; organismos; cérebros; culturas; prisões psíquicas; fluxo e transformação e, também, instrumentos de dominação. Para Morgan (1996),

[...] usar metáfora implica um modo de pensar e uma forma de ver que permeia a maneira pela qual entendemos nosso mundo geral. (p.16) e que organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes (MORGAN, 1996, p. 17).

Também para o autor, uma organização pode ser comparada a mais de um destes modelos.

A análise da cultura organizacional no âmbito escolar auxilia no estudo sobre as escolas, podendo, assim, dar indicativos dos caminhos conduzidos para o alcance da qualidade de ensino nestes ambientes. Também, como em qualquer organização, é possível analisar a concepção e o funcionamento de liderança que passa, obviamente, a ser parte integrante dos estudos sobre a cultura organizacional escolar. Um dos aspetos positivos desta metáfora organizacional é a possibilidade de contrabalançar a ênfase posta na racionalidade e objetividade das organizações modernas com a valorização de aspectos simbólicos da vida dessa mesma organização (MORGAN, 1996).

Diante da ideia das instituições escolares como espaço complexos e singulares, a pluralidade de paradigmas, imagens e metáforas organizacionais, pode contribuir para traçar um caminho de análise para compreensão da realidade organizacional. Olhar a escola enquanto organização é utilizar das análises para entender o funcionamento deste espaço e da condução dos processos executados. Da mesma forma, as metáforas auxiliam para analisar a gestão no espaço educativo. É importante esclarecer que não existe a intenção de classificar as instituições pesquisadas, mas apropriar destas metáforas para melhor entendê-las e, perceber como a gestão pedagógica se apresenta. Se nos isentarmos de olhar a escola enquanto organização, abrimos espaços para que, cada vez mais, ela se estabeleça a partir de princípios da administração escolar minimizada a processos burocráticos, de controle e resultados.

Ao evidenciar este debate é importante o entendimento das influências e das consequências do sistema neoliberal na educação, com um modelo de gestão gerencialista, de enxugamento da estrutura, de redução dos serviços do estado e fortalecimento das iniciativas privadas. O gerencialismo surge como uma nova forma de administrar a gestão pública “a lógica narrativa passa a ser pensada em favor do mercado, dada as suas supostas eficientes capacidades de melhor administrar e gerenciar” (HYPOLITO, 2011, p. 3).

A concepção do gerencialismo na educação ultrapassa a simples condução do diretor/gestor escolar, ela abrange todo o sistema de ensino, seguindo as regras do sistema neoliberal, “esta expansão não se refere apenas à transformação de serviços em mercadorias, mas se refere também às formas de administração e de mercantilização de serviços (HYPOLITO, 2011, p. 4)

Assim, se no início das políticas educativas neoliberais tratava-se de induzir a educação a assemelhar-se aos métodos e práticas de mercado, agora trata-se de inserir o mercado, não apenas como lógica, mas como atividade lucrativa e mercadológica. (HYPOLITO, 2011, p.4)

Desta forma, as influências desta nova lógica de organização do Estado invadem todos os processos de funcionamento do ambiente escolar, pois a escola está inserida nesta lógica de organização e funcionamento de sistema, e é produzida a ilusão de que estas estratégias de administração sejam a salvação da educação e da ineficácia das organizações escolares.

Podemos analisar estas influências a partir de diferentes aspectos, seja pelas tendências do Estado, de controle, regulação e avaliação, ou pelo olhar de políticas públicas, que se abrem cada vez mais para atender esta lógica. Entretanto, neste artigo, a intenção é identificar o modelo de gestão e perceber a influência do gerencialismo no ambiente das escolas pesquisadas.

Mensurar, medir, qualidade total, clientelismo, resultados, controle, são termos recorrentes nas escolas, promovendo, nessa perspectiva, a transformação do ambiente escolar em um ambiente comercial, de negócio, no qual o objetivo principal é a qualidade total do produto a ser comercializado.

O que pode ser chamado, como prefiro, de simplesmente gerencialismo, que se caracteriza por certos princípios que podem ser encontrados em todas essas perspectivas: a qualidade, o mercado, a eficiência, a responsabilização, a avaliação, as parcerias público-privadas, o quase mercado, dentre outros aspectos das políticas atuais. (HYPOLITO, 2011, p.8)

Conforme Ball (2009), todo este empenho busca transformar a educação em mercadoria, deixando de ser um bem público. Assim, só terá acesso à mercadoria de melhor qualidade aquele que puder pagar e merecer delase beneficiar. Neste aspecto pode-se

adentrar em tantos outros embates e reflexões, onde se enfatiza e se promove a desvalorização do ensino público. Para Ball (2013), há três tecnologias políticas sendo operadas:

i) As formas de mercado, que criam possibilidades para escolha e para a competição. Para o autor estas formas são percebidas no interior dos serviços públicos, introduzindo a concorrência para o fornecimento de serviços públicos para o Estado;

ii) Formas de gestão, que devem funcionar de forma eficaz e eficiente, de acordo com sistemas empresariais, que buscam o lucro e a eficiência dos processos;

iii) Performatividade, formas de o Estado controlar e estipular metas de controle do setor público, com base em indicadores em sinais do mercado.

As três tecnologias trazidas por Ball (2013) auxiliam no entendimento dos movimentos que acontecem ao nosso redor, e enquanto pesquisadores da educação, não podemos ser ingênuos e não perceber estas influências. Estamos imersos em uma sociedade que atende as influências de um sistema neoliberal onde a educação se inclui neste processo, passando a ser um bem lucrativo. É preciso perceber e denunciar os espaços educativos além destas projeções, para que se possa evidenciar que é um espaço de aprendizagem, um ambiente em construção, e que não se pode comercializar a educação. Contudo, há contextos que devem ser considerados e, somente a partir da luta por um sistema educacional justo é que podemos transformar a realidade em que vivemos.

Partindo desta fundamentação teórica, na sequência são apresentados os resultados e as discussões.

4. A INSTITUIÇÃO DO SISTEMA S

A instituição do Sistema S, está situada na cidade de Novo Hamburgo, na região do Vale do Rio dos Sinos. Além dos cursos técnicos na modalidade EAD, oferece cursos técnicos presenciais e cursos profissionalizantes das diferentes áreas do conhecimento.

Esta instituição está vinculada a uma rede de demais instituições do sistema e conta com uma direção por unidade. Na organização da unidade há uma diretora, uma equipe pedagógica e setores administrativos, como secretaria, financeiro, biblioteca, marketing. Os documentos que compõe a análise documental dessa unidade são: Regimento Escolar, Projeto Pedagógico, Plano dos Cursos técnicos na modalidade a distância

Na modalidade de técnicos a distância são ofertados os seguintes cursos: Segurança do Trabalho, Meio Ambiente, Qualidade, Marketing, Logística e Recursos Humanos. Nesta unidade realizou-se uma entrevista com o coordenador dos cursos técnicos da modalidade a distância.

A rede-RS oferece cursos e programas de educação profissional que vão desde a aprendizagem até a Pós-Graduação. Os cursos técnicos na modalidade EAD iniciaram no ano de 2013, sendo ampliados, gradativamente, a cada ano. A instituição trabalha com sistemas de polos, tendo sua sede localizada na cidade de Porto Alegre, que atende todo o RS. Essa sede é a responsável pelo desenvolvimento de sistemas, materiais didático-

pedagógicos, ambiente virtual de aprendizagem, processos, planejamento e organização dos cursos. Cada unidade se organiza a partir das definições da sede. Lá também ficam os coordenadores de cursos e professores de cada disciplina. Nas unidades há coordenador de curso técnico EAD e tutores presenciais, que acompanham o desenvolvimento das atividades em sala de aula.

Conforme a missão institucional, que busca promover o desenvolvimento de pessoas por meio de ações educacionais, a instituição desenvolve as ações com seu grupo de funcionários e trabalha fortemente com processos de formação contínua. Para o coordenador estas formações valorizam os funcionários.

No Regimento Escolar consta a preparação “do aluno para o exercício da cidadania, desenvolvendo o domínio técnico-científico, visão crítica, atitude empreendedora, sustentável e colaborativa tendo como objetivo o seu crescimento pessoal e profissional”, (Regimento Escolar, 2013, p.7) demonstrando que a preocupação da instituição está na formação do aluno, para o exercício profissional e para sua formação integral. No Projeto Político Pedagógico, a referência da instituição está nos níveis de formação, complementado pelos planos de cursos, “o aprimoramento como pessoa, tornando-o um ser ético, intelectualmente autônomo, que saiba pensar crítica, sistêmica e ecologicamente”. (Plano de Curso, 2013, p. 5) Neste sentido, a instituição tem uma concepção de formação integral do sujeito, devendo formá-lo além dos conteúdos técnicos, destacando a formação técnico-científica dos alunos.

4.1 ANÁLISE DA GESTÃO ESCOLAR NA INSTITUIÇÃO PRIVADA DO SISTEMA S

Com base nas subcategorias, organização e liderança, processos, perfil e atividades da gestão da EAD, realizamos a análise da gestão escolar a partir dos documentos e entrevista com o Coordenador da EAD.

4.1.1 A organização e liderança

A organização da instituição e de suas lideranças trabalha de acordo com a metodologia de ecograma.

[...] trabalhamos hoje em colaboração, faz parte da nossa cultura de organização, trabalhar com ecograma. O que é ecograma, trabalhar mais em colaboração do que em competição. Claro que existe hierarquia, um sistema organizado precisa, mas então trabalhamos com ecograma, que é hierarquizado mas também colaborativo (CEAD, 2017).

Conforme o Projeto Político-Pedagógico, a organização didática administrativa tem os seguintes cargos: Direção, Pedagógico, Coordenação de Curso Técnico, Secretaria Escolar e Administrativo. Não consta no documento o cargo de Coordenador de EAD. Segundo o coordenador entrevistado, a unidade é organizada pelos setores pedagógicos e administrativos. Na Direção, há uma diretora que lidera toda a unidade e seus respectivos setores.

Há no setor pedagógico uma coordenadora, e há também outros partícipes como auxiliar de biblioteca, secretário escolar e os docentes. Nos setores administrativos há o financeiro, o marketing, Recursos Humanos, setor de vendas, setor de Informática e qualidade.

Há uma cultura organizacional forte, que pode ser percebida desde os cursos de formação continuada dos funcionários, que na fala do coordenador a formação continuada aparece como “facilitadores”, que possibilitam à instituição inserir seus funcionários adentrarem e acreditarem na instituição em que trabalham. Sobre a forma de condução da liderança também há uma satisfação do entrevistado. Percebe-se que há uma admiração pela organização e liderança institucional.

É importante observar que nas falas do entrevistado há um destaque para a organização da instituição enquanto gestão corporativa. Em nenhum momento dá ênfase à organização pedagógica dos cursos, ao currículo; os elogios são apenas para o funcionamento enquanto organização administrativa.

4.1.2 Os processos:

No Projeto Pedagógico, a Instituição adota o modelo de educação para a competência. Assim sendo, todas as ações educacionais têm a finalidade de apoiar o aluno no desenvolvimento de capacidades para a inserção no mercado de trabalho, a manutenção do emprego, o desenvolvimento da carreira ou para empreender em outras formas de geração de renda. (PROJETO PEDAGÓGICO,2013, p.21)

Os cursos técnicos em EAD são organizados na sede, em Porto Alegre. Ali são decididos quais cursos serão ofertados pela rede. Cada instituição escolhe os cursos a serem ofertados, conforme suas demandas e logo, definem quantas vagas serão disponibilizadas em cada oferta. A partir destes dados, as unidades trabalham com as matrículas. Cada unidade realiza seu planejamento de um ano para o outro e envia para avaliação da sede.

Existe um planejamento anual, o planejamento de 2017 foi feito lá do meio até o final de 2016 e assim é feito todos os anos. Né, Então a gente tem o pop, que assim se chama, este programa, este procedimento, todos os anos, tem um planejamento de custos, de carga horária de docente, de é...ações, externas, internas, os cursos corporativos, é... contratação de novos colaboradores, docentes, até a saída a campo da EAD, dos cursos técnicos, a gente tem bem programado, quantos cursos a gente vai abrir, quanto de carga horária, eu vou utilizar, até eu como coordenador, quanto professores vou utilizar, então é tudo planejado, e a Rose que responde por tudo isto, tem que ser mais assertiva possível, quem responde são os líderes de setores, cada um faz o seu planejamento, dentro do que é solicitado, e envia para a Rose e ela responde por todo mundo. Então existe um procedimento, uma programação anual, e os diretores cobram que tem que ser mais assertivo possível (CEAD, 2017).

O coordenador participa do planejamento das vagas dos cursos técnicos EAD. Para este processo, ele toma como base as matrículas do ano anterior.

Como já tinha o planejamento de 2016 e 2017, eu já sabia quantas, a partir do momento que eu atingi ou não, ou seja, quantas nós vendemos no primeiro semestre, eu vou ter minha meta a atingir, até o final do ano. Em cima disto se faz um planejamento né, com esta projeção, falta 50, 100, vamos abrir x vagas. Eu geralmente procuro não pensar na meta, eu procuro pensar em atingir o maior número de alunos matriculados, se atingir a meta, melhor ainda, ok. Mas se não atingiu a gente vai lutar para que isto aconteça. Mas eu não penso só na meta, eu penso em prestar o melhor serviço para os alunos. (CEAD, 2017).

O planejamento anual tem como foco as metas a serem atingidas. O coordenador tem consciência do que isto representa para instituição e da importância de atender bem o aluno. Na sua fala, transparece o cuidado que tem para não estabelecer metas que não possibilitem um bom atendimento ao aluno. Isso é muito importante, pois se percebe que, mesmo com toda a organização baseada em metas e vendas, há um entendimento positivo de uma instituição de ensino.

A sede organiza os cursos, cria e alimenta o ambiente virtual de aprendizagem, dispõe os materiais de aula on-line e disponibiliza e corrige as provas on-line. Todos os materiais são desenvolvidos com uma equipe técnica, composta por docentes e coordenadores dos cursos.

As unidades se responsabilizam pela efetivação das matrículas, pelo espaço de ensino, que inclui salas de aula, biblioteca, laboratório de informática, e também, pelos tutores presenciais que atendem, uma vez por semana, nas aulas presenciais. Eles recebem os materiais de aula, elaborados previamente pela sede, e são incumbidos de desenvolver os conteúdos, não tendo acesso às atividades e provas disponibilizadas no ambiente virtual. Um mesmo tutor trabalha com todas as disciplinas do curso e, por vezes, convidam profissionais específicos das áreas para colaborar nas aulas ou debater sobre assuntos que são especialistas.

Considerando as análises de Lima (2001) predomina, na instituição pesquisada, a existência dos dois modelos: burocrática e anárquica. “A escola não será, exclusivamente, burocrática ou anárquica. Mas não sendo exclusivamente uma coisa ou a outra poderá ser simultaneamente as duas” (LIMA, 2001, p. 47), pois há processos e uma ordem que deve ser seguida. Ainda conforme os relatos, as demandas burocráticas se evidenciam em relação às demandas de atendimento dos alunos. Porém, em alguns momentos, o coordenador destaca a resolução de problemas, de forma que os processos burocráticos não dão conta.

Os Planos de Curso trazem como estratégias, metodologias inovadoras, a aprendizagem, o ensino, a escola, a educação e as tecnologias. Também tratam que os cursos em EAD devem ter encontros presenciais, que objetivam orientar os docentes para condução do processo de aprendizagem e formação do aluno. Assim, os processos institucionais são conduzidos a partir da organização didático administrativo, numa estrutura curricular de formação por competências.

4.1.3 O Perfil

O coordenador está atuando nesta instituição há três anos. Possui formação técnica em Meio Ambiente e em Gestão Ambiental, e curso superior em Gestão Ambiental, além de duas especializações, uma, em Sustentabilidade, e outra, em Docência. Começou a trabalhar na instituição como docente e coordenador do curso técnico presencial em Meio Ambiente. Está na Coordenação da EAD há cerca de um ano e destaca as dificuldades sentidas ao assumir esta gestão, uma vez que implantação da EAD ainda é recente. Assim, desenvolveu suas metodologias e estratégias para dar conta das demandas e atividades. Antes de atuar nesta instituição, atuava como gestor no setor industriário, mas, ao iniciar sua trajetória no ensino, optou por dedicar todo o seu tempo para a instituição.

Então foi uma experiência novíssima para mim, e eu tenho que desembocar a missão, não é, no exército a gente fala assim, tem uma missão tem que cumprir. Peguei uma turma de 22 alunos, e é entrei com tudo, larguei tudo, não entrei para nenhuma outra empresa, nem um outro setor, vou entrar na educação. Me apaixonei, gostei muito, eu sabia e sei que tenho muito a aprender ainda, certo, mas já amadureci muito mais, e ali comecei a buscar, fazer cursos rápidos. Todos os cursos que abriam, eu comecei a fazer, todos, até hoje. Todos que abrem eu vou fazendo. Então, nós tivemos cursos gratuitos (CEAD, 2017).

Na fala, o coordenador demonstra entusiasmo em trabalhar com a EAD, e destaca o quanto se dedica e se interessa em manter-se atualizado, estando totalmente imerso no funcionamento institucional. Nota-se também que suas falas são carregadas de influências da área da indústria, construídas ao longo de sua vida profissional e sua formação.

4.1.4 Atividades da gestão da EAD

A chegada do coordenador na Instituição ocorreu de forma paralela à expansão da EAD, então tudo era novidade, mas ressalta, sua paixão pela atuação e a satisfação em acompanhar os processos que iam sendo implantados e os que já estavam em andamento. O coordenador explica também como são conduzidas as atividades com a equipe pedagógica.

[...]tem um problema, na verdade, eu acho que o maior problema da EAD é resolver problema de aluno, então eu me reporto à coordenadora pedagógica, e algumas demandas, eu vou direto a diretora, mas eu tento sempre passar pela coordenadora ou, se eu fui na diretora, a coordenadora vai ter conhecimento que eu fui lá conversar. Ah, aí eu tive um problema sério e a coordenadora não está, está em capacitação em Porto Alegre, porque isto acontece bom então aonde eu vou? eu vou para diretora, e a coordenadora fica sabendo por e-mail meu, ou vou conversar com ela. Tô sempre incomodando a coordenadora lá no setor pedagógico. Então a gente trabalha bastante junto (CEAD, 2017).

Nesta fala, o coordenador explica como funciona o fluxo interno do pedagógico, dando dicas de como é o entendimento desta função, o atendimento e acompanhamento ao

aluno e ao professor/tutor presencial. As demandas são tratadas como processos internos, respeitando fluxos, encaminhamentos, retornos e suas resoluções.

Os tutores presenciais são tratados como professores na unidade. Seu acompanhamento, orientações e contratação são realizados pelo coordenador da EAD, e quando necessário, há encaminhamentos para a Coordenação Pedagógica ou Direção. Sobre o acompanhamento diário dos professores, relata que as atividades são organizadas de acordo com a demanda. O coordenador relata que é atuante em todos os setores da unidade. Como responsável pela EAD, sua tarefa inclui o atender metas, manter os alunos matriculados e atingir os resultados.

*Nós temos metas de todos os setores, né. Então no meu caso na EAD, eu tenho uma meta a cumprir, de matrículas, pós matrícula, eu tenho que bater, passar. Eu tenho que trabalhar, um dos meus objetivos é trabalhar, até tenho aliás, não é orientações, as atribuições do coordenador de polo, uma delas é trabalhar em conjunto com o comercial, de vendas. Então eu vendo quase, às vezes saio junto, tem uma ação lá na Taqi, tem uma ação lá na empresa, na rua, na praça, eu vou junto. Eu represento o EAD. Eu não faço apenas a coordenação, eu vou junto, vou para cima, entrego até panfleto. Não de praxe, mas eu vou junto. Tem uma ação numa escola, vou lá representar o EAD, e dá resultado. Então eu tento estar sempre junto representando a educação a distância do meu polo [...]. Geralmente eu tento participar, e muitas vezes acontece, eu to com dúvida, posso falar com um aluno, que quer comprar o curso, fazer matrícula, falo do curso, passo por e-mail, acompanho a matrícula, acompanho o curso. Eu faço papel quase de pai, de professor, de pai e de coordenador. Eu adotei este método, que é **acompanhar meus alunos, respeitar, tratar não só como um cliente, mas tratar como ser humano**. Eu usei os dois, é um cliente, é um ser humano, aí valorizar esta pessoa, independente da renda, nível social, não importa, mesmo que incomode às vezes. Eu aprendi estas estratégias de venda, de marketing, e usei isto na EAD e deu certo (CEAD, 2017, grifo do autor).*

Este trecho complementa as demais falas do coordenador, onde evidencia suas atividades e responsabilidades, o cunho administrativo das demandas, e o quanto tem motivação e entusiasmo pelo que faz, o que já era perceptível desde o início de seu depoimento. Sua atuação está focada nas metas e, para que isto aconteça, necessita dar conta das demais atividades - como atendimento aos alunos, professores, acompanhamento dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem.

Ao conversar sobre as principais dificuldades encontradas, o coordenador comenta sobre situações do funcionamento do polo, onde alguns processos não estão sob sua responsabilidade, por não ter acesso ao ambiente virtual de aprendizagem dos alunos e nem visualizar as atividades que estão lá postadas, e assim, ter que conduzir os demais processos.

O coordenador dá ênfase no acompanhamento ao aluno em suas atividades. Ainda que haja uma percepção de “aluno-cliente”, como em todo o contexto organizacional da

instituição, ele procura acompanhar este aluno da forma mais próxima possível, porém, deixando seu trabalho restrito ao apoio técnico, ao apoio de plataforma, de acesso ao sistema.

*[...] o aluno está desesperado, precisa de ajuda, então para acalmar ele, eu ligo ou mando e-mail e fulano de tal, “estou disponível, no que eu posso ajudar”, “ah, tô com problema assim”, aí se eu vou fazer, uma análise, vejo o que está acontecendo, e aí envio uma resposta para ele, “aconteceu isto, isto, tal atividade, seu problema é tal”. Se é um problema meu, da plataforma, ou da sede, “não te preocupa, o problema foi nosso, a gente vai resolver para ti. Tu não vai sair prejudicado, **atendo ele como se estivesse vendendo um produto, um serviço, então é teu cliente, não é o aluno, tratar o melhor possível, com bastante respeito. Então, cada caso é um caso. É eu sempre falo, a EAD acho que é um setor, que mais tem problemas diários diferentes, cada dia um problema diferente, cada dia a gente aprende uma coisa nova. Como gestor, né. Não posso dizer que tem uma regra, não tem regra geral.** (CEAD, 2017, grifo do autor)*

As tarefas do coordenador estão condicionadas a todo um funcionamento pedagógico imerso nas atividades. Ele necessita que os materiais didáticos sejam bem desenvolvidos e que as atividades atendam a demanda do curso; para isso, é preciso conhecer a realidade dos alunos para quem estão desenvolvendo o curso, e considerar o perfil de aluno que desejam formar. É perceptível a influência do gerencialismo na atuação do coordenador, já que ela busca atribuir ao gestor educacional a responsabilidade de gerir os casos e os acasos, as emoções, os conflitos, as crises e o caos (SHIROMA; CAMPOS, in FELD-FEBER, 2006, p.227). Nesta visão percebe-se o discurso pedagógico sendo conduzido por um discurso gerencial no âmbito educacional e tendo como objetivo o pensamento para a solução dos problemas da educação e, nesta direção o debate político é secundarizado e o discurso técnico é exaltado:

É linear e orientado para um pensamento único. Preocupa-se com metas e planos mais que com intenções e julgamentos. Refere-se a ação mais que a reflexão. Concentra-se em análises mais que em sínteses. Estabelece fronteiras entre políticas e fornecimento, estratégia e implementação, pensamento e ação. (CLARKE; NEWMAN, 1996, p. 148).

A influência gerencialista (Hypolito, 2011), fica clara nos critérios de responsabilização, metas, cobranças pelos resultados. Ao mesmo tempo que há uma cobrança das questões administrativas que visam aos resultados, a atuação pedagógica do coordenador é limitada, pois não tem acesso ao ambiente virtual e não consegue visualizar as dificuldades do aluno, não podendo mediar, de forma eficaz no processo, para poder realizar sua principal tarefa: cumprir metas.

A invasão de processos empresariais e na forma como lidam com suas demandas, em uma de suas falas, menciona expressões como “a gestão por excelência”, “o cumprimento da missão”, além de instrumentos administrativos como PCDA, que é uma ferramenta de gestão que tem como objetivo promover a melhoria contínua dos processos por meio

de um circuito de quatro ações: Planejar (plan), Fazer (do), Checar (check) e Agir (act), por isso PCDA. As responsabilidades do coordenador envolvem o atendimento ao aluno e ao professor, mas estão voltadas ao apoio técnico e de escuta que, muitas vezes, limita seu poder de resolução, por ser uma das unidades de ensino, que depende da operacionalização da sede. A ele também são determinadas metas e seu compromisso é com “venda” e “pós-venda”.

Entretanto, em uma de suas falas, aparece a expressão “fidelização do aluno”. Conforme Shiroma,

[...] o gerencialismo tende também a modificar a seleção dos vocábulos que os profissionais empregam para discutir a mudança. Eficiência, competência, qualidade total, inovação, cultura organizacional, empreendedorismo, gerência, liderança, entre outros, são termos transplantados do vocabulário da administração de empresas para a educação. Essa absorção de conceitos influencia não só a a linguagem mas, fundamentalmente a prática.(SHIROMA, 2003, p.78).

O olhar da instituição para os cursos técnicos a distância está focado para a inserção no mercado de trabalho, desde a concepção formativa e organização curricular. O coordenador tem suas atividades voltadas para atendimento de metas e permanência do aluno, suas atividades, por vezes, são limitadas por estar em uma das unidades da rede e pelo fato da sede estar localizada em outra cidade. Após essa percepção do Sistema S, analiso, na sequência, a instituição privada particular.

5. A INSTITUIÇÃO PRIVADA PARTICULAR

A instituição privada está localizada na cidade de Porto Alegre e oferece cursos superiores, cursos de pós-graduação, cursos técnicos presenciais, cursos técnicos a distância e cursos de formação continuada. Os cursos técnicos oferecidos na modalidade a distância são: Farmácia e Meio Ambiente.

A instituição iniciou as atividades no ano de 1996, e possui, atualmente, cerca de 1600 alunos. É uma instituição privada particular, com fins lucrativos, que tem uma mantenedora e não trabalha com polos. Para levantamento de dados foi realizada uma entrevista com a supervisora da EAD e análise de documentos essenciais da instituição: Regimento Escolar, Projeto Político Pedagógico e Planos de Cursos.

Conforme estabelecido nos documentos legais, desde a LDB 9394/96, o Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004 e a Resolução CNE nº 1, de 2 de fevereiro de 2016, as instituições privadas particulares são vinculadas ao sistema de ensino de seu estado ou distrito, e assim, devem atender as normatizações de seus Conselhos Estaduais de Educação. Dessa forma, a instituição avaliada atende ao estabelecido na legislação Resolução CEED/RS nº 334 de 28/01/2016, para autorização de funcionamento de cursos.

A instituição iniciou o processo de organização dos cursos técnicos em EAD no ano de 2013, encaminhando para autorização e funcionamento do curso ao Conselho Estadual de Educação. Os cursos passaram a ser oferecidos em 2014. No momento a Instituição oferta dois cursos técnicos na modalidade EAD.

A missão da instituição, conforme consulta no site é “Desenvolver o ser humano tendo como princípios o respeito e a valorização de cada sujeito no seu processo de aprendizagem, proporcionando ao aluno condições de aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver e aprender a ser”, busca em seus processos o desenvolvimento do sujeito, proporcionando a capacidade estar permanentemente em processo de construção. Ela aproxima e relaciona com o estabelecido nos documentos institucionais, reforçando o aluno como centro do processo de ensino e aprendizagem.

A escola também trabalha com a política de formação e capacitação dos seus funcionários e docentes, criando assim, um sentimento de acolhida e reconhecimento de seus colaboradores. A instituição também se reconhece como instituição EAD, e assim, tem trabalhado e capacitado seus funcionários para um melhor atendimento aos seus alunos.

5.1 ANÁLISE DA GESTÃO ESCOLAR NA INSTITUIÇÃO PRIVADA PARTICULAR

Com base nas subcategorias, organização e liderança, processos, perfil e atividades da gestão da EAD, realizo a análise da gestão escolar a partir dos documentos e entrevista com a Supervisora da EAD.

5.1.1 A organização e liderança

A instituição se organiza com duas Direções: a Direção de Ensino e a Direção Administrativa, contendo em cada Direção uma diretora responsável.

Cada Direção tem seus setores vinculados. A Direção Pedagógica conta com uma equipe pedagógica, que tem uma Coordenação, e seis Assistentes Pedagógicas que dão o apoio e atendimento aos alunos, secretaria, biblioteca. A Direção Administrativa atua com os setores técnicos: Comercial, Marketing, Financeiro, entre outros.

A Supervisora da EAD está vinculada à equipe pedagógica e conta com as assistentes para a realização de tarefas de cunho burocrático, como a elaboração e fechamento de cadernos. Os cursos técnicos contam com um supervisor pedagógico específico.

Os cursos técnicos em EAD de acordo com o estabelecido na Resolução CEED/RS nº 334 de 28 de janeiro de 2016, 35% desta carga horária acontece presencialmente, a instituição organiza esta carga horária com encontros duas vezes na semana. Para cada componente curricular, há um professor específico com formação pedagógica e técnica do conteúdo do respectivo componente. Os professores, alunos e supervisão da EAD utilizam o mesmo ambiente virtual (Moodle). A Supervisão tem acesso a todo o material postado no ambiente.

5.1.2 Os processos

A instituição trabalha de forma colaborativa entre as Direções e, conseqüentemente, entre os setores. A Direção de Ensino é ativa nos processos da instituição, e mesmo a Direção Administrativa procura estabelecer uma proximidade com os processos de cunho pedagógico, relacionando e interagindo diariamente com os funcionários.

[...] a Direção Administrativa compactua com tudo, mas as questões que eu participo são ligadas ao pedagógico, nesta questão do EAD, da gestão, a gente sempre tem suporte tanto da direção de ensino quanto da administrativa. E a Direção Administrativa, sempre muito presente, qualquer tipo de modalidade da escola, sempre inserida, todos os contextos que eu estive participando a direção administrativa sempre esteve. (SEAD, 2017)

Conforme a fala da supervisora, este clima proporciona um ambiente acolhedor e de construção contínua. O processo de escuta e de retorno aparece em destaque, como forma de melhoria, tendo o funcionário como participante do processo.

Outra coisa que é bem interessante, que eu percebo, tanto a direção administrativa, quanto a de ensino, leva muito em consideração, o que o colaborador coloca. No meu caso, na EAD, a Direção Administrativa questiona sobre pontos positivos e negativos do processo e pede sugestões de melhorias. Somos ativos neste sentido. Eu acho isto super importante, então eles estão sempre te questionando para ver como está o processo, o que pode melhorar, sabe?! Esta questão eu acho muito dinâmica, eu acho que a coisa dá certo justamente por isto, por esta proximidade. (SEAD, 2017)

O planejamento anual de oferta de cursos dessa instituição de ensino também acontece de maneira colaborativa. Conforme a supervisora, a partir da escuta dos envolvidos, desde o setor de comercial - pela procura dos cursos -, o planejamento vai se desenhando e envolvendo o trabalho coletivo dos setores.

Os processos da instituição são organizados de acordo com as atribuições e responsabilidades de cada área. O cronograma dos cursos é organizado pela equipe pedagógica em parceria com a supervisão de EAD. A equipe se envolve pelo fato de realizarem todo o cronograma da instituição, carga horária e disponibilidade dos professores. A supervisão da EAD acompanha para a criação do curso, disciplina, cadastro de professores e alunos no ambiente virtual de aprendizagem.

Os Planos de cursos determinam que os cursos são organizados a partir de uma concepção de formação por competências, por unidades curriculares, sendo a própria competência a unidade curricular. Os documentos institucionais também possibilitam formações intermediárias, conforme a conclusão de unidades curriculares. Os Plano de Curso estão organizados em: objetivos da educação profissional, objetivos específicos do curso, requisitos de acesso, perfil de egressos, perfil das qualificações profissionais, organização curricular, indicadores metodológicos, critérios de avaliação da aprendizagem, instalações

e equipamentos, perfil do docente e técnico envolvido no curso, acervo bibliográfico e, também dados sobre certificado e diploma.

O Regimento Escolar estabelece como organização administrativa pedagógica a Direção, a Coordenação Pedagógica, a Coordenação de Secretaria e demais setores administrativos. Nas atividades da Direção, estão incluídas as atividades de organização, planejamento institucional e relacionamentos com a comunidade escolar, enquanto à Coordenação Pedagógica compete a organização dos cursos, horários dos professores, acompanhamento e orientação aos alunos e docentes.

No Projeto Político Pedagógico os processos estão descritos a partir das responsabilidades dos alunos, professores, coordenação de curso e instituição. No texto, as orientações são técnicas e específicas, indicando para cada um dos atores quais são seus deveres. Para os alunos: frequência nas aulas, realizar as atividades e cumprir com o cronograma. Para os professores: cumprir os conteúdos, realizar avaliações, respeitando o tempo e o processo de cada aluno. Para a Coordenação de Curso: realizar a articulação entre projeto pedagógico e professores, promovendo momentos de reuniões e trocas. Para a instituição: estar à disposição dos alunos, professores, dar suporte técnico e de equipamentos.

Os Planos de cursos determinam que os cursos são organizados a partir de uma concepção de formação por competências, por unidades curriculares, sendo a própria competência a unidade curricular. Os documentos institucionais também possibilitam formações intermediárias, conforme a conclusão de unidades curriculares. Os Plano de Curso estão organizados em: objetivos da educação profissional, objetivos específicos do curso, requisitos de acesso, perfil de egressos, perfil das qualificações profissionais, organização curricular, indicadores metodológicos, critérios de avaliação da aprendizagem, instalações e equipamentos, perfil do docente e técnico envolvido no curso, acervo bibliográfico e, também dados sobre certificado e diploma. Também, organizam a carga horária presencial e a distância, estabelecendo o que pertence a cada uma e como serão desenvolvidas para dar conta do estabelecido no Projeto Pedagógico da instituição.

A instituição funciona como organização educativa, que conforme Lima (2001) “a escola é entendida como organização educativa complexa e multifacetada” (p. 10). A ideia de organização remete a uma forma ordenada e estruturada de planejar uma ação e ter condições de efetivá-la. Assim, a escola como organização educativa tem princípios e procedimentos que estão relacionados à ação de coordenar todos os envolvidos no processo educativo, tendo em vista atingir aos objetivos e preferências a que se propõe (LIMA, 2001).

A equipe pedagógica realiza todo o processo de planejamento, cronograma das aulas e, junto dos professores, realiza o plano de estudos de cada uma das disciplinas. A supervisora da EAD acompanha este processo, mas não restringe suas atividades nas questões de cunho burocrático.

Das naturezas, seguidas por Morgan (1996), há semelhanças com a metáfora das organizações como organismos, “[...] a administração das organizações com frequência pode ser melhorada por meio da atenção sistemática das ‘necessidades’ que precisam

ser satisfeitas, caso a organização precise sobreviver”. (MORGAN, 1996, p. 75). A fala da entrevistada mostra a satisfação por participarem dos processos e, também, exalta a importância dos processos de capacitação e formação que recebem das instituições. Assim como as análises de Lima (2011), não é possível restringirmos a instituição em apenas uma metáfora, pois ora se assemelham a máquinas, pela forma que organizam seus processos e tarefas, em outros momentos metáfora das redes sociais e cultura, pela forma que implementam a sua cultura organizacional e a forma em que seus funcionários assumem a postura e comportamento da empresa.

5.1.3 O Perfil

A supervisora da EAD iniciou as atividades na instituição quando foi contratada para realizar uma formação com os professores que estavam alocados para trabalhar com os cursos técnicos EAD. Hoje, atua como supervisora da EAD e tem uma carga horária de quatro horas semanais presenciais e oito horas semanais a distância, destinadas para apoio técnico e atendimento a alunos e professores no ambiente virtual.

Formada em Pedagogia e com duas especializações, uma em Orientação, Supervisão e Administração Escolar, e outra, em Saúde Mental. Sua atuação profissional se restringe a área educacional, uma vez que já atuou como professora, como coordenadora pedagógica de cursos técnicos presenciais e EAD e como tutora de cursos superiores em Pedagogia na modalidade a distância. Conforme seu relato, considera-se “apaixonada” pela EAD e pela imensidão de possibilidades que existe nessa modalidade, seja pela interação ou pelas possibilidades de criação, e preocupa-se com o processo de ensino e acompanhamento de alunos e professores.

5.1.4 As atividades da gestão da EAD

As atividades da supervisora entrevistada são: acompanhar o Ambiente Virtual de Aprendizagem, realizar atendimento a alunos e dar orientação e capacitação aos professores.

Sempre que um novo componente curricular se inicia, a supervisora procura o professor responsável para marcar um encontro e retomar as questões técnicas do ambiente virtual de aprendizagem, lembrando sobre o funcionamento da EAD, prazos e demais cronogramas a serem cumpridos. Durante o andamento do componente curricular, acompanha as atividades postadas pelos professores e o acesso e frequência dos alunos no ambiente virtual. No início de cada ano letivo é realizada uma capacitação maior envolvendo todos os professores.

[...] tu tem que ter uma proximidade muito grande com teu professor, porque os professores do curso técnico, por exemplo, professores da Farmácia são pessoas que trabalham também em hospitais, da segurança são engenheiros, pessoas com outras atividades,

neste sentido o supervisor de EAD precisa estar à disposição do professor, e a proximidade com os alunos.(SEAD, 2017)

A afirmativa da supervisora é pertinente ao contexto da atuação da supervisão de cursos técnicos, uma vez que estes são profissionais diversos, oriundos de outras áreas do conhecimento diferente da educação, o que justifica um acompanhamento constante, uma vez que o professor está imerso no processo de ensino e aprendizagem.

Além do acompanhamento do professor, na fala da supervisora, há também o acompanhamento dos alunos. A supervisora relata sobre a diversidade entre eles, onde muitos não conhecem ou não tem acesso à internet, e da necessidade de um acompanhamento maior dos alunos no apoio técnico do sistema. Além do acompanhamento ao aluno, a supervisora relata ainda, a seriedade do ensino nesta modalidade. O aluno é orientado, desde seu ingresso, sobre a importância e a obrigatoriedade da realização das atividades no ambiente virtual; e para que possa ter esta cobrança, a supervisão faz todo um acompanhamento pedagógico.

Quando se percebe alguma dificuldade no processo de aprendizagem, a supervisora trabalha em conjunto com a equipe pedagógica, na busca de evitar qualquer tipo de reprovação. Para a supervisora, o acompanhamento constante do aluno é imprescindível nesta modalidade de ensino.

[...] se tratando da plataforma a gente sempre deixa muito claro, que existe um controle, temos a opção de saber, quem acessou que horário o que fez, então fica muito claro, e assim, os alunos não precisam ter dúvida, não precisam ficar inseguros, é só solicitar o número de apoio que vai ser resolvido o problema, e assim a gente vem conseguindo, com este suporte, ficar mais próximo do aluno a distância, isso fideliza o aluno. Ele tem que saber que tem o apoio. É complicado, né, tem gente ali com a idade mais avançada, que tu tem que às vezes ter a sensibilidade de perceber, tem pessoas que às vezes, tem que sentar até perto, e como é neste formato EAD. Então a gente vai criando assim possibilidades para que aquele aluno não se desentusiasme. Daí eu vou ali, consigo resolver, ter isto muito presente.(SEAD, 2017)

Outro diferencial apontado pela supervisora é o perfil do aluno dessa modalidade de ensino. Geralmente é um aluno trabalhador que encontra nesta modalidade uma possibilidade de qualificação para o mercado de trabalho. Ao ser questionada sobre as dificuldades que encontra em seu trabalho, a supervisora destaca o preconceito que existe sobre a EAD e a importância da instituição acreditar neste formato.

Mas dificuldade, eu acho que é mais vencer, seguir nesta luta de vencer a questão do preconceito, e eu acho que a gente consegue. Eu vejo nosso exemplo, no momento que tu oferece este formato, que a instituição oferece este formato, com credibilidade, com responsabilidade, com cobrança, entende?! Na nossa instituição, a orientação que eu tenho é esta, o aluno precisa de frequência, o aluno precisa de média, isto é colocado, num primeiro momento de aula, isto é deixado muito claro para os alunos. O acesso de vocês, e o retorno a solicitação de professores, via plataforma é importante, da mesma forma que o encontro

presencial. Da mesma forma que a atividade presencial, e isso é muito presente para eles. Então assim, tu vê pela maneira que os alunos te procuram, pelo “amor de Deus”, eu não consegui acessar, o que eu que eu faço, sabe?! Então tu percebe que existe este senso, que a Instituição conseguiu vincular, este senso de responsabilidade, de qualidade no EAD. (SEAD, 2017)

A partir do relato supervisora, percebe-se que o acompanhamento que fornece visa a qualidade do ensino e da formação técnica nos cursos nesta modalidade. Conforme os documentos já apontavam, o aluno é o centro do processo, e assim, reflete na instituição, na organização e lideranças, nos processos e na gestão. Como a supervisora tem formação na área pedagógica, e longa experiência, torna-se visível que seu olhar sobre a Supervisão da EAD tem um caráter educador, disciplinador e formador do aluno. A atuação e o destaque para a gestão pedagógica ficam mais explícitos na prática do que nos documentos. Como a atuação da supervisora é direcionada ao atendimento de aluno e professores, em sua fala, não destacam-se as influências gerencialistas na educação. Mas há de considerar que é uma instituição privada que sustenta-se a partir de lucros rentáveis.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As duas instituições investigadas têm organizações e formatos de cursos e currículos diferentes.

Os processos das instituições se distinguem pelo formato de polo e unidade única. Na instituição do Sistema S, o coordenador da EAD não tem acesso ao ambiente virtual do aluno, nem ao planejamento e conteúdo das aulas. Toda a organização é realizada pela sede da instituição. Na unidade há um professor, que tem um papel de tutor do processo de ensino, onde executa as aulas planejadas, seguindo roteiros estabelecidos previamente. Quanto ao planejamento dos cursos a serem ofertados, o coordenador participa do processo junto com a Direção da unidade. Também, para as atividades do cotidiano da unidade, há reuniões e planejamentos com a Direção.

Na instituição privada particular, a equipe pedagógica realiza todo o processo de planejamento, cronograma das aulas e, junto dos professores, realiza o plano de estudos de cada uma das disciplinas. A supervisora da EAD acompanha este processo, mas não restringe suas atividades nas questões de cunho burocrático.

Na instituição do Sistema S, as atividades do coordenador estão focadas em atingir metas, alcançar resultados e em manter o aluno na instituição. Suas ações, por vezes, são limitadas, devido ao fato da instituição ser uma das unidades da rede de ensino. Na instituição particular as atividades da supervisora estão voltadas ao acompanhamento dos professores e alunos, sem se envolver com metas e planejamentos.

As concepções gerencialistas da educação – manifestadas com a introdução de terminologias como metas, resultados, eficiência, produtividade (Hypolito, 2011), são perceptíveis nesta modalidade de ensino. Um dos resultados mais impactantes foi perceber a

naturalidade como estes processos acontecem e como estão imersos na forma de gestão dos cursos técnicos EAD.

Ao refletir sobre todos estes resultados, se evidencia a necessidade de promover discussões e pesquisas em modalidades e formatos de ensino diferenciados. O sistema econômico e político, que atravessa o sistema de ensino, prevê a expansão de instituições que tenham o intuito de promover negócios lucrativos; mas, não podemos deixar que anulem o processo pedagógico, como garantia de uma formação de qualidade que promova uma educação justa.

Olhar a escola com a perspectiva de organização educativa (Lima, 2011) ampliou a análise dos diferentes contextos e possibilitou entender a atuação da gestão, enquanto uma parte do processo maior da instituição escolar. Perceber que o coordenador e a supervisora da EAD são conduzidas a partir da organização de suas escolas e assim, suas atividades são definidas a partir desta visão maior, deram as dicas para os resultados encontrados. A forma de exaltar determinada área dentro de uma instituição, condiz com a forma que ela se enxerga enquanto organização educativa, e assim, determina e conduz seus objetivos. A imagem que a organização tem de si (Morgan, 1996) atravessa os processos, a organização e a gestão escolar das instituições, mas é pouco explorada em comparação aos processos burocráticos e administrativos que são destacadas nos depoimentos dos entrevistados

O pedagógico está presente nas instituições de ensino mas, a partir dos resultados, percebemos que ele é esvaziado e reduzido a um setor ou departamento dentro das instituições. As influências mercadológicas e gerencialistas nos documentos institucionais e entrevistas, onde o burocrático administrativo é muito mais evidente do que as questões de cunho pedagógico.

REFERÊNCIAS

- BALL, Stephen J. **Diretrizes Políticas Globais e Relações Políticas Locais em Educação**. Currículo sem Fronteiras, v.1, n.2, pp.99-116, Jul/Dez 2001.
- BALL, Stephen. **Educação global S.A. Novas redes políticas e o imaginário neoliberal**. Trad. de Janete Bridon. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CELLARD, André. **A análise documental**. In: POUPART, Jean [et al]. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008, p. 295-315.
- CLARKE, John, NEWMAN, Janet. **The Managerial State: power, politics and ideology in re-making of social welfare**. London: SAGE, 1997. (traduzido)
- ESTEVÃO, Carlos Vilar. **Democracia, Direitos Humanos e Educação. Para uma perspectiva crítica de educação para os direitos humanos**. Revista Lusófona de Educação, 17, 11-30.
- HYPOLITO, A. M. **Reorganização Gerencialista da Escola e Trabalho Docente**. Educação: Teoria e Prática – Vol. 21, n. 38, Período out/dez-2011.
- LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- LIMA, Licínio C. **O Estudo da Escola: da organização burocrática a anarquia organizada. A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- MORGAN, Garreth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- SHIROMA, E e CAMPOS, R. **La resignificación de la democracia escolar mediante el discurso gerencial: Liderazgo, gestión democrática y gestión participativa**. In: Feldfeber, M & Oliveira, D. (Ed.). Políticas educativas y trabajo docente: Nuevas regulaciones, nuevos sujetos? pp. 221-237, Buenos Aires: Novedades Educativas.2006.(traduzido).
- TEODORO, António. **A educação em tempos de globalização neoliberal: os novos modos de regulação das políticas educacionais**. Brasília: Liber Livro,2011. 176 p.
- ZAGO, Nadir. **A entrevista e seu processo de construção; reflexões com base na experiência prática de pesquisa**. In: ZAGO, Nadir; CARVALHO, Marília Pinto de; VILELA, Rita Amélia (Orgs.). Itinerários de pesquisa. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.