

GESTÃO DE CURSOS EM EAD: O SIGNIFICADO DO PLANEJAMENTO PARA UMA GESTÃO QUE BUSCA O ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTABELECIDOS

Nilson Robson Guedes Silva¹

RESUMO

O presente texto, ao indicar a falta de planejamento como um dos elementos que pode contribuir com o fracasso de projetos em educação a distância, possui como objetivo geral analisar o significado do planejamento em uma gestão que atua para o alcance dos resultados que pretende alcançar. O trabalho apresentado é o resultado de uma pesquisa de cunho bibliográfico, de abordagem qualitativa, que procura dialogar com diversos autores que discutem essa importante temática para a área educacional. Inicialmente é apresentada uma perspectiva histórica da administração educacional, ocasião em que são discutidos os fundamentos da administração científica para somente após ser tratado, de forma específica, da administração na área da educação. Na sequência, é estabelecido um diálogo com autores contemporâneos que discutem sobre o planejamento e a gestão educacional, ocasião em que fica evidenciada a importância de se utilizar os métodos e as técnicas da área de administração para que a eficiência se torne uma realidade. Após discutir sobre a especificidade dos cursos EAD e a importância do planejamento, ficou demonstrada a relevância da participação na gestão educacional, e, mais especificamente, o significado do planejamento em uma gestão de cursos de educação a distância, que atue para o alcance dos objetivos estabelecidos coletivamente.

Palavras-chave: educação a distância; planejamento; gestão de cursos em EAD.

¹ Possui graduação em Pedagogia, especialização em Gestão de Pessoas, Metodologia e Gestão de Educação a Distância e Metodologia do Ensino Superior, e Mestrado e Doutorado em Educação. Atualmente é professor e tutor a distância de graduação em Pedagogia e Supervisor Educacional da Prefeitura Municipal de Campinas. Consultor Especialista do Conselho Estadual de Educação de São Paulo.

MANAGEMENT OF COURSES IN EAD: THE MEANING OF PLANNING FOR A MANAGEMENT THAT SEEKS THE SCOPE OF THE ESTABLISHED OBJECTIVES

ABSTRACT

The present text, when indicating the lack of planning as one of the elements that can contribute to the failure of projects in distance education, has as general objective to analyze the meaning of planning in a management that acts to reach the results that it intends to achieve. The present work is the result of a bibliographical research, of qualitative approach, that seeks to dialogue with several authors that discuss this important theme for the educational area. Initially a historical perspective of the educational administration is presented, in which the fundamentals of the scientific administration are discussed for only after being treated, specifically, of the administration in the area of education. Next, a dialogue is established with contemporary authors discussing educational planning and management, which highlights the importance of using the methods and techniques of administration so that efficiency becomes a reality. After discussing the specificity of EAD courses and the importance of planning, it was demonstrated the relevance of participation in educational management, and more specifically, the meaning of planning in a management of distance education courses, which works to reach the objectives Established collectively.

Keywords: distance education; planning; Courses management in EAD.

INTRODUÇÃO

A temática discutida no presente texto é revestida de importância para a área 'gestão de cursos em EAD', pelo fato de discutir o significado do planejamento em uma gestão que busca o alcance dos resultados pretendidos. O planejamento é uma ferramenta fundamental para que uma

instituição educacional alcance os seus objetivos, sendo a gestão a área responsável pela coordenação de todo esse importante processo. Por meio do planejamento é que os responsáveis pela gestão podem conhecer a realidade da instituição, avaliar os serviços ofertados e possam, a partir do diagnóstico efetuado, promover uma constante melhoria do trabalho desenvolvido.

Ao se pensar em uma gestão que tenha como pressuposto o alcance dos objetivos pretendidos, não se pode prescindir de um planejamento minucioso, elaborado à luz de orientações técnicas, devidamente fundamentado em princípios administrativos/científicos. De acordo com Hora (2004), a organização educacional precisa adotar métodos e técnicas de administração, de forma que a sua eficiência possibilite o alcance dos objetivos estabelecidos pela sociedade.

Devido ao crescimento da demanda por cursos em EAD, muitas instituições de ensino, para um rápido atendimento da demanda surgida, podem organizar cursos sem o devido planejamento, desconsiderando aspectos fundamentais para o sucesso do trabalho que pretendem desenvolver. Esse fato pode ocasionar insatisfação dos alunos atendidos, e outros problemas decorrentes, podendo haver um percentual significativo de evasão, além da diminuição da demanda, gerando prejuízos para a instituição. Da mesma forma que na educação presencial, na modalidade a distância o gestor tem como uma de suas funções coordenar o trabalho dos membros da instituição por meio do planejamento (MILL et. at., 2017).

O trabalho possui como objetivo geral analisar o significado do planejamento em uma gestão que atua para o alcance dos resultados pretendidos, no contexto de cursos em EAD, e, como objetivos específicos, apontar as concepções de administração da educação, do ponto de vista histórico; conceituar gestão e planejamento, no contexto da área da educação e conhecer o significado de planejamento para a gestão educacional. Adotou-se como metodologia, para o desenvolvimento do trabalho, a pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa, sendo utilizados no decorrer do texto diversos autores que discutem o tema.

Inicialmente, discutiu-se historicamente os princípios da administração educacional, para, na sequência, ser contextualizada a importância do planejamento na gestão educacional.

Finalizando o trabalho, foi identificado o papel do planejamento na Educação a Distância, sendo conhecida a sua importância para uma gestão que busca o alcance dos resultados pretendidos.

1. Perspectiva histórica da administração educacional

A administração educacional tem como fundamentos as teorias da administração científica², sendo que esta foi se adequando às mudanças ocorridas na sociedade, principalmente quando se analisa às que ocorreram no interior do próprio sistema capitalista de produção. Uma determinada teoria administrativa, que era considerada eficiente nos princípios do capitalismo, com o decorrer dos anos e das mudanças no sistema de produção, foi perdendo a sua homogeneidade, e, conseqüentemente, foi substituída por outra que se adequava melhor ao novo contexto social. Mill et al. (2017), ao analisarem a realidade atual, afirmam que:

Os processos de gestão ou administração institucional como conhecemos hoje são extremamente complexos e organizados: conceber/planejar, sistematizar/organizar, coordenar/dirigir e supervisionar/controlar e outros verbos da área foram objetos de estudos de vários pensadores até hoje. Os sistemas de gestão atualmente implementados possuem uma história rica e antiga. Eles têm suas raízes em princípios científicos há tempos consolidados – alguns deles anteriores à Revolução Industrial. (MILL et al. 2017, p. 2).

Nesta mesma linha de pensamento, encontra-se o posicionamento de Davenport (1994), quando afirma que a função do gerente do século XXI, antes resumida à supervisão e ao controle, assume a condição de orientar e projetar. Para o autor, os colaboradores devem ter uma compreensão ampla da empresa e, conseqüentemente, de seus processos. Afirma também o autor que, em uma perspectiva de flexibilidade da organização, que é orientada para as necessidades de seus clientes, a relevância de uma gestão organizada por processos vem assumindo uma

² Para Mill et al., “a administração científica embasa todo o trabalho de um gestor (...), auxiliando em aspectos administrativos (financeiros, logística, infraestrutura etc.), pedagógicos (concepção e implementação do projeto pedagógico, relações com a gestão institucional, busca por mudanças na mentalidade do que é ensinar e aprender etc.) ou mercadológicos (definição do público-alvo, análise de mercado, divulgação e publicidade, sustentabilidade e retorno financeiro etc.)” (2017, p. 15).

preponderância significativa, a ponto de explicar o sucesso obtido pelas empresas japonesas sobre as americanas, nas décadas de 1980 e 1990.

Sander (1995), ao analisar as concepções de administração da educação, aponta a existência de quatro construções teóricas ao longo da história, sendo elas as seguintes: administração eficiente; administração eficaz; administração efetiva; e administração relevante.

Na denominada administração eficiente, que deriva da escola clássica de administração, o homem é considerado apenas em seu aspecto econômico. Busca-se a redução dos custos no processo de produção, sendo considerado eficiente o administrador que comande e controle as atividades de seus subordinados, de modo que obtenha o máximo de resultados com o mínimo de recursos, de energia e de tempo.

Nesse sentido, segundo Sander (1995) o interesse econômico é privilegiado na prática do administrador, que busca a redução de custos no processo administrativo.

A administração eficaz, cuja origem data do início do século XX, procura o aumento da produtividade por meio da redução dos conflitos existentes entre as pessoas. É o resultado da influência da Sociologia, da Antropologia e da Psicologia no processo produtivo - ciências que renovaram a administração por meio de um movimento chamado escola das relações humanas -, que estudaram o comportamento do grupo e a organização informal das empresas. Há uma preocupação dessa corrente (administração eficaz) em relação à definição dos objetivos de determinada organização, sendo considerada como eficácia a capacidade de alcançar as metas estabelecidas ou os resultados propostos pelo grupo.

Na educação, constata-se a eficácia quando o nível de desempenho administrativo está relacionado ao desempenho pedagógico alcançado pela instituição escolar. Sander (1995, p. 47) afirma que

(...) os protagonistas de uma administração eficaz adotam uma orientação essencialmente pedagógica em seus esforços conceituais e analíticos e, à luz dessa orientação pedagógica predominante, incentivam a eficiência para lograr eficazmente os objetivos específicos das instituições educacionais.

A administração efetiva, corrente construída a partir do surgimento de diversas teorias administrativas no período pós segunda guerra mundial, enfatiza a influência do ambiente social e político na organização. Sander (1995, p. 47) afirma que “a efetividade (do verbo latino *efficere*, realizar, cumprir, concretizar) é o critério político que revela a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade externa”.

Nesse sentido, o conceito de efetividade vai ganhando novos significados no decorrer das décadas, sendo que, chegando aos anos de 1990, passa a ser associado ao conceito de responsabilidade social, segundo o qual “a administração deve prestar contas e responder pelos seus atos em função das preocupações e prioridades vigentes na comunidade” (SANDER, 1995, p. 48). Observa-se, ainda, nessa mesma década, uma centralização da administração e padronização dos procedimentos administrativos, havendo, também, uma maior supervisão e controle das políticas educacionais.

Para Sander (1995, p. 49), ao se preocuparem prioritariamente com as exigências e demandas político-ideológicas da sociedade, “os protagonistas de uma construção de administração efetiva adotam uma orientação essencialmente política e, à luz dessa orientação política dominante, utilizam os critérios de eficácia e eficiência na gestão da educação”.

Sobre a administração relevante, na concepção de Sander (1995, p. 50) “é uma derivação conceitual de formulações interacionistas recentes e atuais no campo da teoria organizacional e administrativa”, que demonstram preocupação com as características culturais e, também, com os valores éticos que definem o desenvolvimento humano sustentável e a qualidade de vida, tanto na educação quanto na sociedade. Ao entender que a cultura organizacional pode contribuir para a manutenção das relações de poder no âmbito da organização, bem como para contrapor-se a essas relações, essa corrente foca o atendimento dos que sofrem o efeito das organizações, compreendendo as necessidades humanas dessas pessoas.

Há um compromisso dessa administração com a promoção da qualidade de vida e dos valores humanos, onde a participação numa gestão permita que os diferentes interesses e significados tornem-se relevantes. A partir da compreensão e da valorização das diferentes

culturas presentes no ambiente escolar, constrói-se uma gestão com a participação da comunidade escolar, permitindo que os diferentes interesses e significados tornem-se relevantes. Para Sander (1995, p. 50), “a relevância (do verbo latino relevare, levantar, salientar, valorizar) é o critério cultural que mede o desempenho administrativo em termos de importância, significação, pertinência e valor”. O mesmo autor afirma ainda que:

(...) os protagonistas de uma construção de administração relevante adotam uma orientação essencialmente cultural e pautam sua ação pela pertinência e significância dos fatos administrativos para o desenvolvimento humano e a qualidade de vida dos cidadãos que participam do sistema educacional e da sociedade como um todo (SANDER, 1995, p. 52).

Nesse sentido, percebe-se que a administração educacional contemporânea deve se voltar para as necessidades e interesses da população, que precisa ser participante ativa das ações, e priorizar o desenvolvimento humano e a qualidade de vida dos cidadãos.

2. Planejamento e gestão educacional

Planejar é uma necessidade imperiosa, seja de instituições educacionais ou de seus mantenedores/órgãos centrais, e deve ser realizada de forma coletiva, nesse que é um momento de reflexão em todos os seus aspectos. Dessa reflexão, resulta um plano de trabalho, documento que apontará os caminhos a serem trilhados, tendo como rumo os objetivos delineados por um coletivo.

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2003, p. 345), o “planejamento consiste em ações e procedimentos para tomada de decisões a respeito de objetivos e de atividades a ser realizadas em razão desses objetivos”. Esse é um processo de conhecimento e de análise da realidade, em suas condições concretas, que será fundamental para a elaboração de um plano ou de um projeto para a instituição.

Especificamente em relação ao plano de trabalho de uma instituição educacional, devem ser retratadas no documento duas dimensões: a) a dimensão política; e b) a dimensão pedagógica. A dimensão política do plano de trabalho denota o compromisso da escola com a formação do cidadão para determinado tipo de sociedade; já a dimensão pedagógica possibilita a efetivação da intencionalidade educativa da escola, que é a formação do cidadão participativo e que seja responsável, crítico, compromissado e criativo. Assim sendo, “a dimensão política se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica” (SAVIANI, 1983, p. 93).

A concepção de um plano escolar que reflita as necessidades/anseios de uma determinada comunidade escolar, conforme aponta Veiga (2001), deve embasar-se nos seguintes pressupostos: a) ser o resultado de um processo participativo de estudo, reflexão e definição de estratégias; b) nascer da própria realidade escolar, tendo como suporte a explicitação das situações-problema e respectivos agentes causadores; c) ser exequível e prever condições necessárias ao seu desenvolvimento e à avaliação de seus resultados.

Essa concepção reflete o estabelecido no inciso I do artigo 12 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei Federal nº 9394/96, quando prevê que os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica (BRASIL, 1996). Fica, nessa legislação, explícita a ideia de que a unidade escolar não pode prescindir da reflexão sobre sua intencionalidade educativa, devendo o processo de planejamento ser entendido enquanto um instrumento de organização que norteia as ações da instituição. Falando sobre a importância de se planejar, Veiga afirma que:

Todo projeto supõe ruptura com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma estabilidade em função de promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores (GADOTTI, apud VEIGA, 2001, p. 18).

O plano de trabalho de uma Instituição Educacional é a expressão do compromisso de construção de uma nova realidade tida como possível e desejável pela comunidade escolar. É em seu plano que a escola explicita sua determinação, suas concepções de homem, de sociedade, de educação, de trabalho, bem como as metas que concretizarão os anseios de sua comunidade. Ele tem um sentido de sonho, de vir a ser. Exprime a vontade de construir o novo, de realizar uma ação efetiva, tornando realidade o desejo de muitos. O plano de trabalho educacional deve, então, refletir o melhor equacionamento possível entre recursos humanos, financeiros, técnicos, didáticos e físicos para garantir tempos, espaços, situações de interação, formas de organização do ensino e da aprendizagem, a inserção da escola no seu ambiente social tendo em vista um ideal a atingir: a plena realização do ser humano, através de uma educação transformadora e a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Assim, toda a importância de se planejar e a função exercida pelo plano de trabalho em unidades escolares torna imprescindível o planejamento, enquanto uma técnica de administração, na gestão educacional. Somente através de um planejamento sério e competente torna-se possível que as instituições alcancem os seus objetivos. Hora (2004, p. 43) afirma que “a organização escolar e o sistema escolar como um todo precisam adotar métodos e técnicas de administração que garantam a sua eficiência e atendam aos objetivos estabelecidos pela sociedade (...)”.

3. A especificidade de cursos EAD, e a importância do planejamento para uma gestão que busca o alcance dos objetivos pretendidos

Quando se pensa em gestão de educação a distância, a realidade não é diferente em relação à importância do planejamento, ou seja, para que os objetivos dessa modalidade de ensino sejam alcançados, torna-se necessária a existência de um plano/projeto para todas as ações que serão desenvolvidas. Denota-se a necessidade de planejamento tanto no momento de implantação de instituições e/ou de cursos nesta modalidade, quanto no cotidiano das atividades que estejam em desenvolvimento.

Para Mill et al. (2017, p. 6),

(...) 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. Enfim, precisa gerir o seu dinâmico e complexo processo de formação.

Aliás, toda a complexidade/especificidade da educação a distância justifica que os gestores fiquem atentos para a questão do planejamento. Mill et al. (2017) fazem um alerta de que especificidades da gestão em EAD devem ser analisadas com atenção, e, ao analisarem as contribuições de Rumble (2003), afirmam que:

(...) assim como na educação presencial, 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 (MILL et. at., 2017, p. 13).

Para Eliasquevici e Prado Junior (2008, p. 309), “a tarefa de projetar um sistema de educação a distância (SEAD) é um processo complexo devido ao número de componentes envolvidos, às diferentes visões e abordagens quanto à sua eficácia, aos valores em disputa, aos interesses em jogo e às decisões urgentes”. Nessa mesma linha de valorização do planejamento para a educação a distância, Amorim e Miskulin (2011, p. 2) afirmam que pesquisas e iniciativas recentes caminham no sentido de demonstrar que a complexidade do gerenciamento de projetos de Educação a Distância vai crescer, “... inclusive pela colaboração de diferentes instituições em um mesmo programa, tornando necessária a coordenação de diferentes atividades paralelas envolvendo grupos dispersos geograficamente”.

Mill et al. (2017) também ressaltam a importância do planejamento para a educação a distância, afirmando que o gestor precisa estar atento aos procedimentos necessários para um

bom planejamento. Utilizando como base os trabalhos de Roldão (2004), os autores afirmam ainda que, no processo de planejamento da educação a distância, o gestor deverá levar “... em conta o tempo disponível, os recursos humanos e técnicos, além de aspectos de custo-benefício e de qualidade. Daí, resultam-se os produtos finais” (MILL et al., 2017, p. 6).

Quando se fala em planejamento de cursos a distância, deve-se ter ciência de que o trabalho ultrapassa o senso comum de que planejar cursos a distância é sinônimo de adaptação de aulas presenciais para um ambiente web. "O desenvolvimento de um ambiente para suporte ao processo ensino/aprendizagem apoiado pelas novas tecnologias de informação e de comunicação pressupõe um cuidadoso planejamento” (CASTRO; LADEIRA, 2009, p. 8). Os mesmos autores constataam que Lee e Owens (2000) também observam que o planejamento:

(...) de cursos em EAD demanda a elaboração de um projeto, o desenvolvimento, a implementação e a avaliação. Ou seja, de um modo geral, o planejamento e a gestão de um programa a distância deve ser visto preliminarmente sob a ótica de processos organizacionais, destacando-se especial atenção à coordenação de atividades interdependentes, executadas por equipes multidisciplinares, e desenvolvido através das seguintes etapas: i) diagnóstico e análises preliminares; ii) projeto; iii) produção; iv) implementação; e, v) avaliação (CASTRO; LADEIRA, 2009).

Ao se referir ao planejamento estratégico enquanto mecanismo para o gerenciamento de projetos, Kerzner (apud ELIASQUEVICI; PRADO JUNIOR, 2011) afirma que esse tipo de planejamento deve ser compreendido como uma metodologia contextualizada, desenvolvida para o gerenciamento de projetos, que pode ser aprimorada e reutilizada, aumentando a possibilidade de sucesso das iniciativas.

Para os autores, uma das vantagens fundamentais do planejamento estratégico seria a consistência nas ações desenvolvidas dentro da organização, o que poderia evitar, dessa forma, que as subunidades envolvidas façam uso de um direcionamento que seja incompatível com o sistema de objetivos de toda a organização.

Em suma, para o desenvolvimento de um bom planejamento, o gestor precisa dominar o sistema em funcionamento que pretende planejar, tendo os necessários conhecimentos prévios,

“... pois os recursos disponíveis deverão ser adequados a certo ‘modelo’ já consolidado por gestores da área” (MILL et al., 2017, p. 10).

Algumas instituições, ao não valorizarem o planejamento, acabam por adotar procedimentos equivocados, levando a improvisações mediante situações não conhecidas, o que contribui para o fracasso de seus projetos. Eliasquevici e Prado Junior (2008, p. 10) afirmam que:

Muitas vezes, projetos de educação a distância sofreram severos desgastes em razão de falsas concepções; adesões precipitadas a novidades sofisticadas; açodamento no diagnosticar realidades, no estabelecer viabilidades, no eleger prioridades.

Essa afirmação confirma a necessidade do planejamento enquanto uma ferramenta imprescindível para a tomada de decisões no que se refere à implantação e ao uso da modalidade a distância, abrangendo tanto a visão considerada como estratégica mediante o cenário no qual se pretende atuar, como em relação à complexidade do processo, de maneira que seja suplantada a improvisação, que resulta no oferecimento de programas inadequados e, ainda, à insuficiente visão de limites.

Dessa forma, o planejamento possui papel fundamental para uma gestão de cursos em EAD que busca alcançar os resultados sistêmicos, ao se entender que essa modalidade de curso se depara com situações específicas e complexas, devido a processos e dimensões nem sempre previsíveis.

E esse planejamento da Educação a Distância deverá ocorrer por meio de um trabalho coletivo, em que a participação de todos os envolvidos no processo educacional ocorra de forma permanente, e os interesses e necessidades do público alvo sejam contemplados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste artigo foi possível observar que a administração educacional contemporânea se adequou às novas necessidades impostas pela sociedade, se preocupando com as características culturais e com os valores éticos que embasam o desenvolvimento humano

sustentável e a qualidade de vida. Verificou-se, também, que o planejamento exerce um papel imprescindível e fundamental para o sucesso de qualquer organização educacional, sendo necessário que os integrantes da gestão escolar dominem as técnicas/conhecimentos para que esta importante etapa de implantação/desenvolvimento de cursos na área de educação seja valorizada e efetivamente desenvolvida.

Especificamente em relação à Educação a Distância, que apresenta as suas singularidades, e uma complexidade específica no gerenciamento de seus cursos, foi identificada a necessidade de um planejamento minucioso, com atenção para a etapa do diagnóstico, para que seja minimizada a possibilidade de fracasso nos objetivos pretendidos, o que, inevitavelmente, pode levar ao fracasso da instituição.

Dentre outros aspectos importantes a serem observados no planejamento da educação a distância, destaca-se a necessidade de que o processo seja desenvolvido de forma coletiva, ou seja, que ocorra com a participação dos integrantes dos diversos setores da instituição, e que serão envolvidos no projeto, e que atenda plenamente aos interesses e às necessidades de seu público alvo. Esse público alvo - os futuros alunos dos cursos que serão ofertados - buscam nos cursos uma qualidade que possibilite uma plena inserção em um mercado de trabalho dotado de complexidade e exigências cíclicas, bem como uma inclusão na sociedade para o exercício de uma cidadania ativa, possibilitando o seu desenvolvimento e uma melhor qualidade de vida.

Há ainda muito a pesquisar sobre o tema desenvolvido, não tendo este estudo a pretensão de esgotar as possibilidades de discussão sobre o assunto, mas tão somente a expectativa de que ele possa contribuir com aqueles que também valorizam o planejamento enquanto uma ferramenta imprescindível para a gestão educacional da educação a distância.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Joni de Almeida; MISKULIN, Rosana Giaretta. **Planejamento estratégico para o gerenciamento de projetos de EAD.** Campinas, 2011. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2011/cd/8.pdf>> Acesso em: 08 mar. 2017.

BRASIL. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília, 1996.

CALEFFI, P.; GARRIDO, S.L. Model of Management for Institutional Initiatives in Online Education. In: **22º World Conference on Distance Education.** Rio de Janeiro, 2006.

CASTRO, José Marcio de; LADEIRA, Eduardo da Silva. Gestão e planejamento de cursos a distância (EAD) no Brasil: um estudo de casos múltiplos em três instituições de Ensino Superior. **Revista Gestão e Planejamento,** Salvador, v. 10, n. 2, p. 229-247, jul./dez. 2009.

DAVENPORT, Thomas. **Reengenharia de processos.** Rio de Janeiro: Campos, 1994.

ELIASQUEVICI, Marianne Kogut; PRADO JUNIOR, Arnaldo Corrêa. O papel da incerteza no planejamento de sistemas de educação a distância. **Educação e Pesquisa,** São Paulo, v.34, n.2, p. 309-325, maio/ago. 2008.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios de participação coletiva.** Campinas: Papyrus, 2004.

LEE, William W.; OWENS, Diana L. **Multimedia Based Instructional Design.** San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo: Cortez, p. 114-121, 2003.



MILL, Daniel; BRITO, Nara D.; SILVA, Aparecida Ribeiro da; ALMEIDA, Leandro Fagner. **Gestão da educação a distância (EAD):** noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EaD. Disponível em: <http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/vertentes/Vertentes_35/daniel_mill_e_outros.pdf> Acesso em: 08 mar. 2017.

ROLDÃO, V. S. **Gestão de projetos:** uma perspectiva integrada. São Carlos: Ed. da UFSCar, 2004.

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

SANDER, Benno. **Gestão da Educação na América Latina:** construção e reconstrução do conhecimento. Campinas: Autores Associados, 1995.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia:** teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1983.

VEIGA, I. P. A. (Org.) **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção possível. 23. ed. Campinas: Papirus, 2001.

Nilson Robson Guedes Silva

Possui graduação em Pedagogia, especialização em Gestão de Pessoas, Metodologia e Gestão de Educação a Distância e Metodologia do Ensino Superior, e Mestrado e Doutorado em Educação. Atualmente é professor e tutor a distância de graduação em Pedagogia e Supervisor Educacional da Prefeitura Municipal de Campinas. Consultor Especialista do Conselho Estadual de Educação de São Paulo . Parecerista de revistas acadêmico científicas. Autor de livros, artigos e materiais didáticos da área de educação. Tem experiência na área de Educação (Educação Básica e Educação Superior), atuando, principalmente, nos seguintes temas: políticas de educação, gestão educacional, gestão democrática, planejamento educacional, estágio supervisionado e educação a distância.

Artigo recebido em 04/05/2017

Aceito para publicação em 23/01/2018

Para citar este trabalho:

SILVA, Nilson Robson Guedes. GESTÃO DE CURSOS EM EAD: O SIGNIFICADO DO PLANEJAMENTO PARA UMA GESTÃO QUE BUSCA O ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTABELECIDOS. Revista Paidéi@. Unimes Virtual. Volume 10. Número 17 – Janeiro – 2018 – Disponível em:

<http://periodicos.unimesvirtual.com.br/index.php?journal=paideia&page=index>