

Para citar este artículo:

Martins, O.B. (2010). Sistemas de gestão em EAD. Os desafios de uma proposta crítica comprometida com a gestão em EAD, *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa - RELATEC*, 9 (2), 77-87. [<http://campusvirtual.unex.es/revistas/index.php?journal=relatec>]

Sistemas de gestão em EAD. Os desafios de uma proposta crítica comprometida com a gestão em EAD

Management systems in Distance Education. The challenges of a compromised proposal critical to the management in Distance Education

Onilza Borges Martins

Unidade Tiradentes (Grupo Uninter) - R. do Rosário, 131
Curitiba - PR (Brasil)

Faculdade Internacional de Curitiba

Email: omartins@grupouninter.com.br

Resumo: O texto coloca em destaque inicialmente as profundas transformações ocorridas no final do século XX, especialmente vinculadas à utilização das novas tecnologias nos sistemas de ensino com a introdução da modalidade de EAD. Esta nova leitura pressupõe um debate polêmico acerca da compreensão e da resignificação das formas de gestão, do sistema, da estrutura e dos papéis do gestor, bem como da articulação destes elementos em um projeto político pedagógico para gerir os núcleos e polos de EAD. Constata-se ainda um dos desafios mais complexos: o de construir um referencial teórico crítico-transformador para uma proposta de Sistemas de Gestão em EAD em nossa realidade, devido à nova concepção de mundo e de trabalho na sociedade atual.

Palavras Chave: Educação a Distância; Novas Tecnologias; Encontro; Processo de Gestão; Relações de Poder; Sistemas; Estruturas.

Abstract: The text highlights first the profound changes at the end of the twentieth century, especially those related to the use of new technologies in Distance Learning Education. This new modality of education requires a controversial debate about the understanding and the new meaning of management, system and structure, and of manager roles, as well as the articulation of those elements into a political educational project to manage all the units of Distance Learning Education. One of the most complex challenges is found: to build a critical theoretical reference for a proposal of Management Systems in Distance Learning Education in our reality, due to the new conception of world and work in society today.

Keywords: Distance Education; New Technologies; Meeting; Management Process; Relations of Power; Systems; Structure.

1. Sistemas de Gestão em EAD.

Antes de introduzir o tema Gestão de Sistemas em EAD considero necessário discutir o contexto no qual ele se insere, as novas tecnologias e a educação, as mudanças sociais dos padrões culturais, e das relações de poder existentes. Nas sociedades modernas as mudanças ocorrem em ritmo acelerado e estão provocando um avanço nas tecnologias de informação e comunicação com repercussão nas estruturas dos sistemas de educação. É preciso ter presente que a cultura está passando por transformações contínuas: o trabalho linear segmentado, padronizado e repetitivo, característico do padrão taylorista e fordista tem sido substituído por uma nova modalidade marcada pela integração e a flexibilidade, Machado (1994, p.169).

A interconexão global tem gerado alterações profundas nas relações espaço/tempo inserindo os eventos e as idéias existentes em outras culturas para a compreensão do contexto local. As necessidades da produção material estimulam o desenvolvimento progressivo e inter-relacionado da ciência e da técnica convertendo a própria produção em processos tecnológicos. Por sua vez a cultura contém um saber acumulado, como portadora de princípios e novos esquemas mentais, onde o conhecimento intelectual organiza-se em função dos paradigmas que seleciona para a construção social de uma realidade, Morin (p. 31, 1999).

Os impactos positivos têm incidido sobre ocupações com nível mais elevado de qualificação, principalmente as voltadas para o desenvolvimento de novos produtos e processos, a melhoria da qualidade e substituição dos produtos existentes. O novo conteúdo do trabalho exige um menor recurso às atividades sensório-concretas, à força física e aos atributos musculares. Demanda também, um menor contato com o objeto a ser transformado, diminuindo o peso das atividades diretas na produção. Surgem novas referências culturais que exigem a necessidade do domínio de códigos diferentes para leitura e interação com a realidade. O universo simbólico tem sido introduzido sem prévia iniciação no cotidiano das pessoas, isto é, nas dimensões da vida para além das relações de trabalho, pois expressa um novo modo de vida cultural e ético.

A apropriação do significado dos símbolos, o domínio de diferentes tipos de linguagens destinados a um consumo imediato e vulnerável à rápida substituição e o desenvolvimento de competências, permitem sua utilização e constituem desafios para formação na perspectiva da nova cultura tecnológica. Trata-se de uma nova maneira de trabalhar a informação, de uma nova matriz a orientar os critérios de eficiência e competência, portanto de uma política própria de qualificações.

O ambiente digital, baseado na aplicação intensa e ampla de tecnologias de informação e comunicação, afetou profundamente o processo

educacional em várias e dimensões. Este efeito pode ser estudado pelas seguintes características: a educação não é algo que acontece somente na juventude; o conhecimento tende a tornar-se obsoleto exigindo um ambiente que permita o aprendizado contínuo; a educação e o entretenimento estão convergindo para um mesmo ambiente. A entrega de instruções educacionais está sendo alterada para um meio eletrônico digital; e os acessos eletrônicos a bases de conhecimento estão sendo viabilizados de forma fácil e livre, Kezner (1998,p.20).

A universidade defronta-se atualmente com os desafios provocados pelas transformações, incertezas e complexidade da ciência. A cultura atual demanda uma formação continuada e uma reciclagem profissional que alcança quase todos os âmbitos produtivos. No cenário da Educação a Distância já existe um corpo de conhecimentos que se desenvolve e que procura explicitar como acontece a aprendizagem e que espécies de papéis se esperam de seus participantes.

Defende-se como princípios básicos de EaD: aprendizagem auto-dirigida, disponibilidade de meios e materiais, programação da aprendizagem e interatividade entre estudantes e professores; prover os estudantes de todos os meios que permitam relações pessoais entre alunos e professores. É o princípio da interaprendizagem em ação. Dentre estes princípios, há um que tem chamado atenção como merecedor de estudos e pesquisas, seja quanto ao seu significado, seja quanto às técnicas e meios: trata-se do princípio da mediação pedagógica como fundamento para que se realize significativamente o processo de aprendizagem a distância.

Por mediação pedagógica, entendemos a atitude e o comportamento do professor que se coloca como orientador da aprendizagem, que se apresenta com a disposição de ser uma ponte entre o estudante e sua aprendizagem. Essa mediação se faz também mediante os materiais pedagógicos adequadamente preparados, com tecnologias próprias para ambientes presenciais e outras para ambientes virtuais de aprendizagem. As técnicas de interação criadas pelas redes telemáticas apresentam grandes vantagens, pois permitem combinar a flexibilidade da interação humana.

A intenção é dar maior ênfase à mediação pedagógica que se realiza pela ação do professor e dos colegas do curso. É necessário saber que ações serão essas, como poderão elas atingir o aprendiz de tal forma que incentive sua motivação para levar à frente o curso que está realizando e, como serão realizadas para ajudar o participante a aprender de forma significativa, envolvendo toda a equipe nesse processo de aprendizagem.

É possível aprender a distância de forma significativa? Para nós que trabalhamos há vinte anos com a EaD, a diferença entre a educação a distância e a mediação do saber pedagógico, é uma das competências mais importantes e indispensáveis à realização de qualquer ação educativa em EaD. Conforme Orestes Pretti: *«Se antes existiam muitas resistências e preconceitos quanto a esta modalidade, parece que a conjuntura econômica e política no limiar do milênio, acabou por encontrar nesta modalidade, uma opção às exigências sociais e pedagógicas contando com o apoio dos novas*

tecnologias da informação e da comunicação. Dentro desta crise estrutural, a conjuntura política e a tecnologia tornou-se favorável a implementação da EaD», (Pretti, 2000: 27).

O ensino presencial parece ser meramente retórico, uma vez que as bases epistemológicas são idênticas as da educação presencial. Dessa forma, a EaD teria como problemas fundamentais organizar processos de ensino aprendizagem que dessem conta de suprir a ausência da distância, uma vez que a distância é só geográfica, logo isolamento e solidão. Superar este elemento limitador no processo ensino/aprendizagem seria o pressuposto básico na proposição dos sistemas educativos. Questões da sociedade atual, como a inserção do cidadão no mercado de trabalho, através da capacitação mediante a educação, acrescida à necessidade de atualização e estudo constante, têm impulsionado de forma intensa a disseminação dos cursos oferecidos a distância.

Em poucos anos, computadores e telecomunicações de alta performance serão utilizados como material didático. Da mesma forma, as comunidades virtuais e ambientes artificiais compartilhados farão parte da rotina do dia-a-dia como telefone celular, televisão, rádio e jornais. Por esta razão, as experiências de aprendizagem a distância serão vistas como vitais para todos os estudantes e pelas universidades. Dessa forma, é necessário adquirir competências e habilidades científico-técnicas, sociais e metodológicas, dentro de um sistema de relações sociais e educativas que favoreça o despertar da consciência e dos valores emancipadores do ser humano, tais como autonomia e liberdade. Nesse cenário, a educação a distância como modalidade de ensino/aprendizagem não é um “bem econômico”. Ela é considerada como uma forma de atingir os conhecimentos técnicos e científicos para elevar a qualidade da produção e a integração social do indivíduo no trabalho, como bem político.

Com base nesses fatos, nossa compreensão é de que uma das características mais importantes da EAD é sua trajetória: ela flexibiliza metodologias, adota novos espaços geográficos, imaginários e simbólicos nos quais o aluno encontra consistência teórica e qualidade tanto pelas mediações que realiza, como pelas interfaces que ocorrem durante o processo de aprendizagem. Para Maraschin (2000:6) a necessidade do encontro é fundamental para que a aprendizagem ocorra efetivamente. Para a referida autora inexistente a aprendizagem a distância uma vez que todo e qualquer processo nesse sentido deve propiciar momentos de trocas que permitam a convivência. Esta visão parece coincidir com a proposta de Maturana (1993:38) que considera a aprendizagem como um processo dinâmico no qual ocorrem as mudanças de convivências que possibilitam as transformações nas estruturas internas dos seres vivos. Neste fio condutor a aprendizagem não seria mais configurada como uma mudança de comportamento, mas como uma mudança estrutural dessa convivência. Tornar possível o encontro para estabelecer o diálogo educativo, parece ser um ponto fundamental para se avaliar os sistemas que utilizam a EAD.

Essa situação, inclui necessariamente uma revisão dos significados no âmbito da EAD. Encontramo-nos freqüentemente diante de conceitos que se apresentam como paradoxais: parecem estar justapostos, isto é, lado a lado. Geralmente são considerados como pares que se confrontam, ou como opiniões e pontos de vista contraditórios que não podem aplicar-se ao mesmo objeto. A afirmação acima, suscita reflexões acerca de um problema fundamental: como organizar os processos de ensino/aprendizagem que possam suprir a não presencialidade e possibilitem o encontro?

Este questionamento suscita outros tantos relacionados com a decisão do desenho de um sistema de gestão em EAD; como por exemplo: que percurso deve ser realizado para articular os conteúdos e os processos que possibilitem a apropriação dos conhecimentos pelos estudantes? Quais as formas de interlocuções e diálogos que permitem estabelecer encontros de idéias, de valores, de pressupostos...? Como acompanhar e avaliar os processos de aprendizagem a distância? Retomando o nosso tema, o que se constata é que os sistemas de ensino expressam formas diversas de organizar o trabalho pedagógico na docência, nos currículos, na administração, nas formas de gestão, avaliação e até na sistematização dos eixos temáticos dos cursos.

A presença e a atuação das formas de poder que impregnam as relações no tecido social das organizações, constituem-se como elementos fundamentais. O próprio poder político para se constituir, precisa integrar os valores/interesses que intervém e interferem na atividade cognoscitiva e valorativa da consciência das pessoas participantes. Dessa maneira uma das responsabilidades da educação do futuro será o exame e o estudo da complexidade do ser humano. Necessitamos conceber a unidade e a diversidade do processo educativo, seus antagonismos e suas fontes de inovações em todos os aspectos e dimensões de espaço e tempo. Para tanto, as instituições devem procurar apoiar-se numa nova pedagogia, que prescindirá de formas diversificadas de como transmitir as informações aos alunos e suplementar-se de processos de transmissão e de formas organizativas de dados.

Uma das condições essenciais para suscitar os questionamentos acerca do tema de nossa fala é explicitar os significados etimológicos dos termos gestão de sistemas em EAD. A palavra gestão (do latim *gestione*) significa ato de gerir, gerência, administração juridicamente é considerada como administração oficiosa de negocio alheio, Ferreira (1999, p.985). No campo específico da educação, as últimas décadas do século XX testemunharam um grande interesse pela reconstrução de perspectivas analíticas e praxiológicas sobre a gestão da educação em diferentes culturas. Existem atualmente opiniões diversificadas acerca dos esforços de superação conceitual realizados por pensadores tanto nos países industrializados como nos países em desenvolvimento. A gestão social como um instrumento de luta da educação tem sido concebida algumas vezes como um processo técnico contraditório devido a ausência de historicidade e de criticidade.

Mais do que apenas administrar os recursos, o gestor deve preocupar-se com o desenvolvimento de uma cultura e de um relacionamento que propicie todas as condições necessárias à construção do processo de conhecimento no contexto de uma dinâmica humanizadora, Martins (1998, p.58). A gestão democrática: «É entendida como instrumento de luta contra a gestão autoritária. É possível superar o conhecimento de administração enquanto técnica na direção de apreender o significado social das relações de poder que se reproduzem no cotidiano da escola, nas relações entre profissionais e entre esses e os alunos bem como na concepção e elaboração dos conteúdos curriculares» (Anfope, 1997, Doc. VIII, p. 4). Como se percebe, a teoria e a prática da administração educacional nas instituições de ensino de nosso país, estão ainda fragmentadas dentro de uma perspectiva burocrática. A participação social na gestão não pode ser uma questão que ocorre em um clima de isolamento onde os atores do processo são meros executantes; mas uma ação continua no cotidiano das instituições educacionais e das diversas organizações, parceiras “que se apóia num campo teórico e praxiológico em função da natureza peculiar da educação como prática política e cultural” Sander (1995, p.128).

Para compreender o conceito e o significado de sistema recorreremos à obra de Dermeval Saviani intitulada, Estrutura e Sistema: Educação Brasileira (1975:23). Segundo o autor «o uso que se fez do termo no decorrer da evolução da proposta de Diretrizes e Bases (LDB, 1961) é de que o mesmo se apresenta indefinido, devido alguns aspectos difusos, tais como: superposição de concepções políticas e interesses doutrinários». Quando o texto se referia ao sistema seletivo de ensino, ou sistema estadual de ensino, coisas diversas estavam sendo mencionadas. O que se pode constatar é uma diversidade de critérios que o emprego do texto comporta na literatura referenciada pelo autor.

O sistema de ensino qualquer que ele seja, está sempre referido à realidade humana. Neste caso específico, o termo “sistema” foi utilizado de modo a não suscitar debates nas expressões e locais diversificados, uma vez que seu uso assinala uma realidade que não é apenas constatada pelo homem, mas é criada e organizada por ele. As propriedades dos sistemas não podem ser reduzidas a unidades menores, uma vez que os sistemas (como um ser humano ou bactéria) são totalidades integradas onde o todo se refere à integração de suas partes. O ato de sistematizar, uma vez que supõe a consciência refletida, é portanto, um ato intencional. Isso significa que, ao realizá-lo o homem procura concretizar um objeto que lhe dá sentido, em outros termos, se trata de um ato que concretiza um projeto prévio. Sistematizar é, portanto dar intencionalmente unidade à multiplicidade (Saviani, 1975, p. 77). Diante das concepções adotadas, o processo de gestão de sistemas em EAD deve apresentar os seguintes elementos:

- a) Intencionalidade
- b) Conjunto (unidade/diversidade)
- c) Coerência interna

d) Coerência externa

A intencionalidade implica numa relação dialética entre sujeito e objeto, consciência e situação. A unidade é contraditória à variedade mas também se compõe com a diversidade para formar um conjunto. A coerência interna, por sua vez, só pode se sustentar desde que articulada à coerência externa. É necessário assegurar a coerência no plano concreto, para evitar o esvaziamento da mesma em construções teóricas e dissociadas da realidade. A simples leitura revela que nos pressupostos acima citados estão contidos todos os caracteres básicos que compõem um sistema. Para que possa ser considerado como um bem político o sistema de ensino presencial ou à distância deve conter todos os requisitos assinalados tais como: intencionalidade, conjunto, coerência acrescentando à atividade sistematizada a formulação de uma teoria educacional. Sem uma teoria de educação torna-se inviável uma atividade educativa intencional, Saviani (1975:75).

Neste sentido a Gestão de Sistemas em EAD é concebida como um processo onde a unidade de vários elementos intencionalmente reunidos, formam um conjunto coerente e integrado, tendo como finalidade uma ação educativa intencional. Nessa perspectiva o todo é uma macro unidade onde as partes são fundidas. Esse aspecto remete ao significado do termo estrutura, uma vez que ambos são usados várias vezes como sinônimos. Para evitar equívocos, é necessário distingui-los. A noção de estrutura nem sempre preenche o requisito de intencionalidade e algumas vezes pode não preencher o de coerência, como por exemplo, a estrutura dos mitos em EAD.

A estrutura tem implicações com a textura da realidade, indica a forma como os fatos se articulam entre si, independentemente do homem, e algumas vezes envolvendo o homem (estruturas sociais, políticas, econômicas, educacionais, etc...). Esse aspecto remete à questão da construção do sistema que está relacionado com a ordem que o homem impõe à realidade.

Em síntese, o homem sofre a ação das estruturas, mas ao tomar consciência dessa ação, ele age sobre a estrutura e procura lhe atribuir um sentido. Nesse confronto constante de concepções cabe evidenciar a visão de Jean P. Sartre citado por Dermeval Saviani que faz a distinção definitiva: «*O essencial não é o que foi feito do homem, mas o que ele faz daquilo que fizeram dele. O que foi feito dele são as estruturas, os conjuntos significantes estudados pelas ciências humanas. O que ele faz é a própria história a superação real dessas estruturas numa práxis totalizadora. Parafraseando Sartre, Saviani comenta: O que parece ter sido feito do homem são as estruturas; o que o homem faz é o sistema*» (Saviani, 1975:77).

Do nosso ponto de vista, a dificuldade maior encontra-se no que concebemos e aceitamos como paradigma de sistema em EAD. É necessário considerar a interdependência entre todos os fenômenos sociais, culturais políticos educacionais numa visão de totalidade em permanente movimento para que todas as demandas comuns e específicas possam ser atendidas pelos sistemas de EAD. Nas instituições onde o sistema de EAD está posto, o

perfil de gestor deve ser o de um trabalhador coletivo, que adota formas participativas de distribuição da autoridade entre os seus colegas, visando à consecução dos objetivos, em colaboração solidária com os docentes, orientadores acadêmicos ou tutores, discentes e a sociedade civil organizada.

Neste sentido a questão da coordenação deixa de ser uma questão meramente de poder, para se tornar um problema de organização e integração das pessoas no interior das instituições, neste caso nos polos e centros de apoio à Educação a Distância. As atividades de organização consistem na definição da estrutura administrativa (atribuições de responsabilidades de liderança e de decisão) e distribuição dos recursos (pessoas, espaços físicos, equipamentos, recursos financeiros).

A direção envolve a coordenação das atividades cotidianas das organizações que visam à consecução de resultados. O controle se concentra na responsabilidade que é atribuída ao gestor e a cada membro participante para realizar suas ações de forma continuada sobre o que foi previsto, isto é, sobre o planejamento, os objetivos, a organização, o acompanhamento e a avaliação dos sistemas de EAD. É mediante a avaliação continuada, que o gestor consegue acompanhar e avaliar de forma processual, todas as ações planejadas, as decisões tomadas e se a utilização dos recursos e procedimentos, etc. estão funcionando adequadamente. É relevante para o coordenador conseguir localizar os problemas em tempo hábil, de modo a permitir que ações corretivas assegurem a efetividade do planejamento. Tanto quanto o agir como o saber não podem se dar na fragmentação: precisam acontecer sob a ação do planejador de EAD. Ao ser exercida democraticamente, torna-se uma prática social transformadora, cujas articulações ocorrem tanto ao nível político, como na esfera técnica e administrativa da instituição onde atuam os membros de um sistema, Severino (1995, p.38).

2. Algumas considerações finais: as novas territorialidades dos sistemas de EAD

O momento atual está exigindo a incorporação de um número cada vez mais denso de “alunos” por parte das Instituições de Ensino utilizando-se as mais diversas tecnologias para mediar as ações educativas no sistema de educação a distância. A nossa concepção é de que as propostas de educação a distância devem sediar suas organizações, estruturas e processos de gestão de sistemas, em espaços físicos de acesso transparente aos estudantes e à sociedade. Por sua vez a infra-estrutura exigida pela educação a distância, mediante o ensino virtual, configura diferenças significativas tanto físicas, como estruturais organizacionais e gerenciais entre as universidades que atuam com as duas modalidades de educação.

Tornar possível sempre o encontro de forma que o diálogo coletivo, possa reconhecer suas limitações e suas falhas para proceder a uma análise crítica de sua atuação, construindo novos pontos de referencia, que contribuam para melhorar a qualidade dos sistema. O processo de

ordenamento territorial é atribuído ao papel que as tecnologias de informação e comunicação desempenham com flexibilidade em relação às novas dimensões de espaço e tempo nos sistemas de EAD.

As políticas atuais de EAD sob a influência das novas tecnologias de informação no âmbito das redes, exigem mudanças na formação de profissionais e de especialistas em educação, bem como nas formas convencionais de gestão, de organização, estrutura e funcionamento nas instituições de ensino superior. As questões gestionárias de um sistema de EAD são complexas e têm implicações diretas com os aspectos políticos, acadêmicos, administrativos e logísticos.

Do ponto de vista da gestão, as investigações tem evidenciado preocupações com a produção de diversidade de cursos, causas prováveis das evasões acentuadas, bem como a construção de estratégias para superar os impasses encontrados pelos alunos. Uma das questões críticas que merece ser avaliada pelos gestores é a relação custo-benefício em relação aos resultados alcançados pelos alunos, do ponto de vista da aprendizagem de qualidade. Em relação ao aspecto logístico, é necessário assegurar desde o início a entrega dos materiais aos alunos, contendo os textos em diferentes linguagens articulados às atividades, bem como às fontes de informação que os alunos devem ter acesso continuado, junto ao sistema de acompanhamento e de avaliação pelos professores e orientadores acadêmicos (tutores).

As dimensões acima apontadas, indicam que para as organizações dos sistemas de EAD, os processos de comunicação devem estabelecer diálogos permanentes com os sujeitos que estejam distantes geograficamente, com a sistematização e a aplicação dos conhecimentos mediante a reelaboração, bem como com o processo de acompanhamento e avaliação, sob o ponto de vista formativo dos seus elementos fundantes. As instituições como objetos culturais expressam uma certa parcela de poder social. Implicam na existência de amplos conjuntos de sujeitos humanos organizados e de produções culturais, que sustentam tanto as próprias instituições como as tensões oriundas das aspirações opostas dos indivíduos, que atuam no coletivo docente, discente e administrativo. No plano de maior abstração é viável conferir dois componentes essenciais: o modelo e a ideologia institucional.

O modelo expressa as características elaboradas na história da organização, mediante a análise de diversos pressupostos e definições sobre os modos de ser e agir em diferentes missões, papéis, âmbitos operacionais, atividades, práticas docentes, estilos de controle, etc. Por sua vez, a ideologia da instituição é construída pela organização de concepções e representações onde se constata as relações e sentidos simbólicos dos espaços educacionais, e as dificuldades que constituem impasses ao desenvolvimento das propostas inovadoras de educação.

Cabe aos responsáveis pela gestão dos sistemas, definir e cumprir as políticas de EAD, explicitar a concepção teórico-metodológica do programa e dos projetos, proceder a uma análise crítica continuada das atividades,

tendo em vista avaliar, assegurar a qualidade do processo no qual participam os docentes, especialistas, as coordenações, os orientadores acadêmicos, os alunos e as equipes técnicas e administrativas. É emergente reconhecer que o impacto das tecnologias digitais na sociedade e na cultura em que vivemos, revitaliza os debates tanto nos sistemas de ensino a distância, como no presencial. As idéias aqui apresentadas sobre gestão de sistemas, permitem reflexões críticas sobre outros conceitos utilizados que pretendem apenas exercitar nossa capacidade de pensar, absorver e transformar os conhecimentos em prática educativas na busca de uma educação com mais qualidade em todos os aspectos.

Concluindo este trabalho, sem nenhuma pretensão de esgotar a discussão sobre o tema destacam-se alguns pontos:

- formar equipes de trabalho e promover a integração entre todas as áreas de conhecimento;
- possibilitar encontros (de idéias, valores, visões, etc.) como uma comunicação efetiva durante todo o processo de formação continuada;
- definir com clareza suas finalidades e objetivos;
- desenvolver os projetos no tempo previsto privilegiando a qualidade;
- identificar os riscos no processo de avaliação dos impactos e formular diversas alternativas para não comprometer os resultados;
- difundir as experiências em andamento nas diferentes instituições de educação em nível local, estadual e nacional.
- assegurar a participação horizontal com todas as parcerias envolvidas.

Na visão de aprendizagem cógico/construtivista fica claro que os sistemas de EAD têm como princípio a convicção de que não existe uma realidade apenas objetiva; ela é intersubjetiva e construída através de um processo ativo das representações de cada indivíduo, que lhe daria uma significação única a partir de suas próprias experiências, Jonassen (1991: 13). Dessa forma, somos desafiados a pensar em sistemas que antes de ensinar, nos faça refletir, elaborar, criar, sugerir e, sobretudo negociar as compreensões e entendimentos num processo de educação continuada em EaD.

Referências

- Almeida, F.J. (2001). *Projeto Nave. Educação a distância: formação de professores em ambientes virtuais colaborativos de aprendizagem*. São Paulo : PUC, s/n.
- Preti, O. (2000). *Educação a Distância: construindo significados*. Cuiabá, NEAD/IE - EDFMT, Brasília: Plano.
- Anfope. *Documentos finais, VI, VIII e IX Encontros Nacionais*. Campinas, SP.

- Belloni, M.L. (1999). *Educação a Distância*. 1. ed. Campinas: Autores Associados.
- Ferreira, A.B.H. (1999). *Novo Aurelio: O dicionário da língua portuguesa*. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Jonassen, D. (1991). Objectivism versus Constructivism. Dowe need a new philosophical paradigm? *ETR&D*, v. 39, n. 3, p. 5-14.
- Kezner, H. (1998). *Project Management a systems approach to planning, Schleduling and controlling*. 6. ed. Division of Business Administration, Baldurin Wallace College, Berea, Ohio.
- Machado, L.R.S. (1994). A educação e a formação profissional na encruzilhada das velhas e novas tecnologias. In: Celso João Ferretti, M. L. Zilas Dagman, et al. *Tecnologia, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. 2.ed Petrópolis : Vozes.
- Maraschin, C. (2000). A sociedade do conhecimento e a educação a distância. In: CAPISANI, Dulcimira (Org.). *Educação e arte no mundo digital*. Campo Grande: UFMS.
- Martins, O.B. (1998). Gestão da educação e qualidade: perspectivas para um escola democrática. *Cadernos de Educação*, v. 2, n.1.
- Maturana, H. (1993). Uma nova concepção de aprendizagem. *Dois Pontos*, v. 2, n. 15.
- Morin, E. (1999). O pensar complexo. In: Alfredo Pena-Vega y Eliana Pinheiro do Nascimento, (Org.); *O pensar complexo: Edgar Morin e a crise da modernidade*, 2º edição. Rio de Janeiro: Garamond.
- Moraes, M.C.. (1997). *O paradigma educacional emergente*. Campinas, SP: Papirus.
- Quintana, J.M.. et al. (1996). *La educaión moral: guía didáctica*. Madrid: UNED.
- Sander, B. (1995). *A gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento*. Campinas: Autores Associados.
- Saviani, D. (1975). *Educação Brasileira: estrutura e sistemas*. 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- Severino, A.J. (1995). *Interdisciplinaridade. O eterno e o múltiplo: o sentido antropológico do interdisciplinar*. 3. ed. Petrópolis: Vozes.
- Silva, D.F. y Fragoso, S. (2001). *Comunicação na cibercultura*. São Leopoldo: UNISINOS.
- Vasconcelos, M.J.E. (2008). *Pensamento Sistêmico: o novo paradigma da ciência*. 7 ed. Campinas: Papirus.

