

## Gestão na Educação

Gestão, conforme discutido no texto “O que é gestão?”, envolve planejamento, organização, direção e controle. Na educação estas funções também estão presentes, mas em cada processo, cada atividade desenvolvida na área de educação utiliza ou deve utilizar esta abordagem para que um curso, uma disciplina ou uma escola seja bem sucedida.

Antes de iniciar a discussão, propomos a seguinte reflexão:



O que é um processo? E, quais atividades dentro de uma organização educacional podem ser consideradas processos?

Segundo Harrington (1993), processo é qualquer atividade que recebe uma entrada, agrega-lhe valor e gera uma saída para um cliente interno ou externo.

Para Davenport (1994), processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com começo, um fim, inputs e outputs, claramente identificados.

Em uma organização de educação existem processos administrativos e pedagógicos, neste caso a área administrativa está a serviço da pedagógica, ou seja, todos os processos administrativos realizados dentro da organização têm o objetivo de atender a um fim pedagógico. E, para que os processos sejam realizados com sucesso, as duas áreas devem estar integradas e trabalhando com o objetivo final de toda instituição de ensino, oferecer a melhor qualidade de educação.

Hoje em dia, com o apoio das tecnologias, torna-se mais fácil obter essa integração, especialmente quando dispomos de sistemas de informação integrados.

A gestão administrativa de uma escola é responsável por processos que envolvem o cadastro e a documentação de alunos, professores e técnicos, a aquisição de materiais, a vida financeira da organização e outras atividades que são essenciais a qualquer organização.

Neste texto focaremos a discussão nos processos envolvidos na gestão pedagógica de uma organização educacional.

Na área pedagógica são diversos os processos que tornam uma organização viva e que fazem parte do dia-a-dia das pessoas estão envolvidas nesta área.



Quem são essas pessoas? Quais os atores deste universo?

São professores, alunos, diretores, coordenadores, supervisor pedagógico, orientação educacional, bolsistas, administradores, assistentes administrativos, analistas de sistemas, técnicos de diversas áreas, engenheiros, etc. Dependendo do tamanho da instituição, nesta área pode-se encontrar muitos profissionais envolvidos, de diversas formações distintas.



E, quais desses papéis têm função de gestão dentro de uma organização educacional?

Dos atores listados acima como integrantes dos processos pedagógicos, a maioria deles desenvolve atividades de gestão, alguns em grau maior. Citaremos alguns desses atores, especialmente aqueles que possuem funções na gestão pedagógica.

Professores

Diretores

Supervisor Pedagógico

Coordenadores

#### **Coordenador de Curso**

O coordenador de um curso é responsável por todo funcionamento do curso que compreende a construção do projeto pedagógico do curso, do calendário do curso, da grade de disciplinas e horários dos professores, a verificação do cumprimento do horário do professor, do andamento das turmas, organização e coordenação de reuniões pedagógicas, coordenação da área física como a solicitação de materiais de consumo e construção de projetos para compra de material permanente, entre muitas outras atribuições.

#### **Professor**

O papel do professor enquanto gestor da sua área de atuação tem como funções principais a gestão do conteúdo (disponibilização em meio impresso ou digital), da frequência e avaliação dos alunos, gestão do ambiente de aprendizagem da sua disciplina (tanto presencial como virtual)...

#### **Diretor**

O Diretor de uma escola, faculdade ou mesmo um Reitor de uma instituição de ensino tem muitas atividades de gestão, mas esta função é apoiada por todas as outras citadas aqui. Basicamente, todas as funções de um Diretor envolvem gestão, mas a gestão neste nível hierárquico é de delegar, comunicar e tomar decisões com base nos resultados atingidos. Uma função muito importante nesta função é o planejamento estratégico da instituição, essa função requer um conhecimento profundo de todos os processos que são realizados dentro de uma instituição de ensino e, além disso, possui a difícil tarefa de integrar os processos administrativos e pedagógicos.

#### **Supervisor Pedagógico**

Dentre as diversas atribuições que a supervisão pedagógica exerce dentro de uma instituição de ensino podemos citar algumas que envolve a gestão de processos pedagógicos, como: acompanhar o processo de planejamento dos cursos, participar e auxiliar na organização e registrar as reuniões pedagógicas dos cursos, subsidiar o corpo docente proporcionando apoio didático que possibilite o desenvolvimento do processo educativo com eficácia, promover espaço de produção científica a partir das práticas pedagógicas e administrativas, acompanhar o processo de aprendizagem de alunos que manifestarem baixo aproveitamento, buscando mediar a superação de

dificuldades, organizar e acompanhar os conselhos de classe, analisar e emitir pareceres técnicos e pedagógicos em planos de ensino e de aula, acompanhar a sistemática de avaliação do aprendizado dos alunos, promover reuniões de equipe: direção de ensino, supervisão pedagógica e coordenadores dos cursos, participar da elaboração de projetos institucionais, que visem o aprimoramento das ações pedagógicas, promover palestras, seminários, cursos, oficinas e encontros informativos para discente, docentes e demais servidores/funcionários, promover espaço de formação continuada em serviço, organizar programa de formação pedagógica aos docentes. O trabalho de gestão desenvolvido pela supervisão pedagógica é, em síntese, acompanhar todos os processos pedagógicos que ocorrem dentro de uma instituição de ensino.



E, na EAD os papéis são os mesmos? E, no que se refere a gestão, quais são as atribuições?

Alguns papéis são acrescentados na EAD, como Tutor, Formador, Conteudista, ... o professor no presencial desenvolve esses papéis, a EAD permitiu vislumbrar a necessidade de outros atores para desempenhar a função que no ensino presencial apenas um sujeito ocupa, o professor.

#### **Atribuições do Tutor, formador e conteudista**

Os processos envolvidos na gestão pedagógica podem ser caracterizados segundo a organização de uma arquitetura pedagógica. Behar (2008) apud Arquead (2009), considera Arquitetura Pedagógica (AP) como “um sistema de premissas teóricas que representa, explica e orienta a forma como se aborda o currículo e que se concretiza nas práticas pedagógicas e nas interações professor-aluno-objeto de estudo/conhecimento”.

Consulte a classificação e os elementos de uma Arquitetura Pedagógica no texto disponível na Oficina Arquead, através do endereço:

<http://www.nuted.edu.ufrgs.br/arquead/aps.html>

Na concepção de Behar (2008) apud Arquead (2009), a partir da definição e dos elementos da arquitetura pedagógica muitos são os fatores que estão comprometidos com a realização de um curso a distância. Cada um destes precisa ser compreendido e muito bem definido pelos gestores e professores, para que sejam atendidas as necessidades do curso e para a construção do modelo pedagógico de EAD almejado.



A questão que instiga a discussão neste momento é quais são as diferenças existentes nos processos de gestão nas modalidades presencial e a distância?

## **Conclusão:**

O objetivo deste texto não é o de responder a todas as questões que envolvem a gestão dos processos de educação, mas sim refletir sobre quais são esses processos e se eles existem nas duas modalidades, presencial e a distância, se ocorrem da mesma forma nestas modalidades e identificar quais são as diferenças.

Percebe-se que na EAD o cuidado com os processos de gestão tende a ser maior que no ensino presencial, pois a primeira modalidade citada não permite improvisos, as atividades devem ser planejadas com maior antecedência, os conteúdos devem ser cuidadosamente organizados e construídos para que todas as instruções estejam disponíveis para o aluno, os atores devem estar devidamente capacitados, ... Em suma, a educação a distância veio para mostrar a falta de preparo que nossas instituições têm de administrar seus cursos presenciais e vêm contribuindo muito para a melhoria destes processos.

## **Bibliografia:**

Arquead. Disponível em: <http://www.nuted.edu.ufrgs.br/arquead/aps.html>. Acesso em: 28/06/09.

Cmap Tools. Disponível em: <http://cmap.ihmc.us/>. Acesso em: 28/06/09.

DAVENPORT, T.H. *Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Ed. Bookman, RS, 1994.

NEVES, Carmem Moreira de Castro. A televisão e o vídeo na escola. Uma nova dinâmica na gestão educacional. In: ALMEIDA, Maria Elizabeth B. de & MORAN, José Manuel (orgs). *Integração das tecnologias na educação. Salto para o futuro*. Secretaria de Educação a Distância: Brasília, Seed, 2005. p. 124-127. Disponível em: <http://www.tvebrasil.com.br/salto>. Acesso em 28/06/09.

HARRINGTON, H. James. *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo: Makron Books, 1993.