

9

Administração estratégica para a educação a distância

Luciano Sathler

Não é fácil reconhecer o fracasso em instituições de ensino superior (IES), especialmente quando se fala em educação a distância (EAD). Os mantenedores começam a desconfiar quando o número de novos alunos interessados na modalidade é decepcionante, apesar dos fortes investimentos realizados. Entre os que se matriculam, a evasão permanece muito mais alta do que o esperado. É o oposto do comportamento do segmento, que tem crescido de forma exponencial no Brasil e no mundo.

Mais complicado ainda é perceber que alguns dos gestores de EAD parecem se comunicar em outra linguagem, inescrutável aos leigos, muitas vezes eivada de termos tecnológicos ou pedagógicos restritos aos iniciados. Não há como fugir: quanto mais esse profissional se expressa de forma complicada, mais raramente seu trabalho se reverte em resultados palpáveis, apesar da multiplicidade de artigos e livros que possa ter escrito ou de palestras que tenha ministrado a respeito.

Cabe aos gestores educacionais, mantenedores, pesquisadores e formuladores de políticas públicas avaliar alguns dos principais aspectos relacionados à gestão IES interessadas em atuar ou que já oferecem EAD.

Aqui se apontam caminhos para aprofundamentos quanto à *administração estratégica de EAD*, um campo em seus primórdios de construção e disseminação das melhores práticas. O objetivo é colaborar com o avanço da qualidade na modalidade, sendo a EAD o principal caminho vislumbrado até o presente pela Unesco para universalizar a educação superior, segundo os *Objetivos do Milênio* promulgados pela ONU.

A EAD é um universo complexo que pode custar muito dinheiro e esforço sem retorno se não for bem administrado. É preciso ter bem claro se a estratégia institucional para essa área é uma das seguintes ou a combinação de algumas delas:

- tecnologia aplicada à educação, apenas complementar ao presencial;
- expansão territorial;
- criação de barreiras de entrada;
- gestão de portfólio de cursos.

Em 2009, a EAD tinha cerca de 16% do total de alunos em cursos de graduação no Brasil, pouco mais de um milhão de estudantes. Metade desse corpo discente estava matriculada em menos de 20 instituições. Para alguns, as competências desenvolvidas por essas IES podem ser ameaçadoras.

A mudança que ora se vislumbra na educação superior tem a ver com a transformação vivenciada pela chamada *sociedade da informação*, quando a informação é produzida, distribuída, armazenada, organizada e recriada em uma velocidade e em quantidade inéditas na história da humanidade. O que se acelera desde a introdução do telégrafo foi aprofundado com a massificação da informática, culminando na chamada *convergência digital*, quando novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) são incorporadas à maioria dos objetos e dos espaços, abrindo-lhes acesso às redes privadas ou públicas, tais como a internet.

Essa possibilidade de acesso à *informação* praticamente ilimitada e à *comunicação* em uma escala mundial muda as pessoas e as organizações.

A *informação* pode ser antiga, nova, confiável, inverídica, científica, religiosa, em português ou chinês, de variadas categorias e fontes. Mas o fato de estar disponível, inclusive a iletrados, altera a forma como governos, empresas e instituições sem fins lucrativos se articulam interna e externamente para atuar ou sobreviver.

A *comunicação* aberta a diferentes agentes, de várias partes do mundo, altera a percepção da realidade e do imaginário, desafiando convenções e práticas mais tradicionais. Pode ser instantânea, assíncrona, por *broadcast*, microblogs ou *Twitter*. O meio pode tornar-se a mensagem. O certo é que diminuem as barreiras que impediam o diálogo entre culturas e povos, tribos ou indivíduos. As reações a essas mudanças podem ser violentas e repressoras, mas o simples fato de existirem resistências gritantes demonstra o alvorecer de uma nova ordem.

O *mundo do trabalho* é profundamente marcado pelas transformações trazidas pela *sociedade da informação* e pela *convergência digital*. Antes o

valor da informação derivava de sua raridade, da capacidade de limitar temporariamente sua difusão e tentar-se regulamentar o acesso a ela para assim manter em poucas mãos o poder econômico, político e simbólico. Nos tempos de *capitalismo cognitivo*, *capitalismo digital* ou *capital imaterial* (Gorz, 2005), o essencial passa a ser contar com pessoas capazes de inovar, pois se torna praticamente impossível manter uma posição competitiva baseada no segredo ou no encobrimento.

O fundamento ético que deveria permear a chamada *sociedade da informação* é a ampliação da capacidade de selecionar, produzir, alterar, distribuir e utilizar a informação para fazer avançar o desenvolvimento humano e a sustentabilidade socioambiental. Trata-se de privilegiar a autonomia englobando as noções de pluralidade, solidariedade e participação. Dois novos paradigmas se impõem nessa chamada *Terceira Revolução Industrial*, o do *imaterial* e as chamadas *redes* (Benkler, 2006).

A crescente substituição do trabalho humano por máquinas, o crescimento da área de serviços e a *convergência digital* valorizaram o domínio do *imaterial* como forma de alcançar vantagens estratégicas, seja como indivíduo, empresa, ou país.

Ao mesmo tempo, a multiplicação da velocidade e do volume de informação transmitida, somada à mundialização econômica e cultural, amplia a trama das *redes* às quais as pessoas se conectam, sejam elas de cunho familiar, étnico, profissional, social, religioso ou político.

Levando-se em consideração que a *informação* está sendo criada e recriada a uma velocidade e a um volume jamais vistos, bem como a comunicação que se estabelece ao redor do globo, não é mais possível fugir à necessidade de aprender sempre e de forma cada vez mais autônoma.

O trabalhador, assim como a organização que dirige ou onde é empregado, torna-se um aprendiz vitalício. A educação continuada é atividade obrigatória, seja por iniciativa individual, por articulação institucional; seja na informalidade ou na educação formal.

As pessoas aprendem de forma diferente em tempos de *convergência digital*. A informação disponível, abundante e de variadas fontes, altera os caminhos que indivíduos assumem como válidos para buscar fontes confiáveis para a construção de seu conhecimento.

Alunos de variadas idades e classes sociais exigem maior flexibilidade de tempo, espaço e ritmo para estudarem. Aumenta a demanda por relações de ensino e aprendizagem mais personalizadas. A autonomia e o pensamento crítico são competências mais importantes que o acúmulo enciclopédico de conhecimento, mesmo porque novas informações podem alterar rápida e profundamente o que se sabe ou é preciso saber.

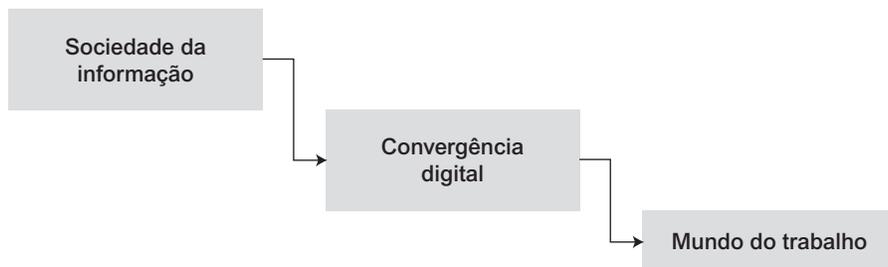


Figura 9.1 O mundo do trabalho se altera na Sociedade da Informação.

Os atuais modelos organizacionais e metodologias para a oferta de cursos superiores na modalidade EAD são apenas o início da trajetória que se faz urgente. O *blended learning* é uma tendência que torna difícil identificar separadamente o que é EAD e o que é ensino presencial pela adoção crescente de tecnologias no contexto da sala de aula. Trata-se de um movimento de *inovação disruptiva*, que pede novos modelos mentais e muita atenção na formulação da estratégia funcional.

Administração estratégica em EAD

É comum encontrar mantenedores interessados na EAD com dificuldade em dar os passos estratégicos e operacionais necessários para implementar a modalidade em sua IES, apesar de contarem com recursos financeiros suficientes. Os caminhos iniciais divergem um pouco, mas é comum serem contratados consultores de renome que custam caro, alguns mas sem a experiência prática em larga escala. Também é usual encontrar instituições que realizam vultosos gastos com tecnologia e *marketing*, com resultados pouco expressivos em números de matriculados.

A seguir, serão sugeridas nove etapas estratégicas para implementação da EAD, com ênfase em cursos de graduação e pós-graduação a distância, que são os níveis regulados e supervisionados pelo Ministério da Educação (MEC).

A *análise competitiva externa* é o olhar para fora, é localizar-se em relação à concorrência, às demandas da sociedade, ao marco regulatório e às tendências de comportamento.

A *análise de recursos e vantagens competitivas organizacionais* é o olhar para dentro, é perceber o que há de mais forte e de mais frágil na IES, identificando-se o que é possível potencializar e o que deve ser enfrentado para diminuir impactos negativos.

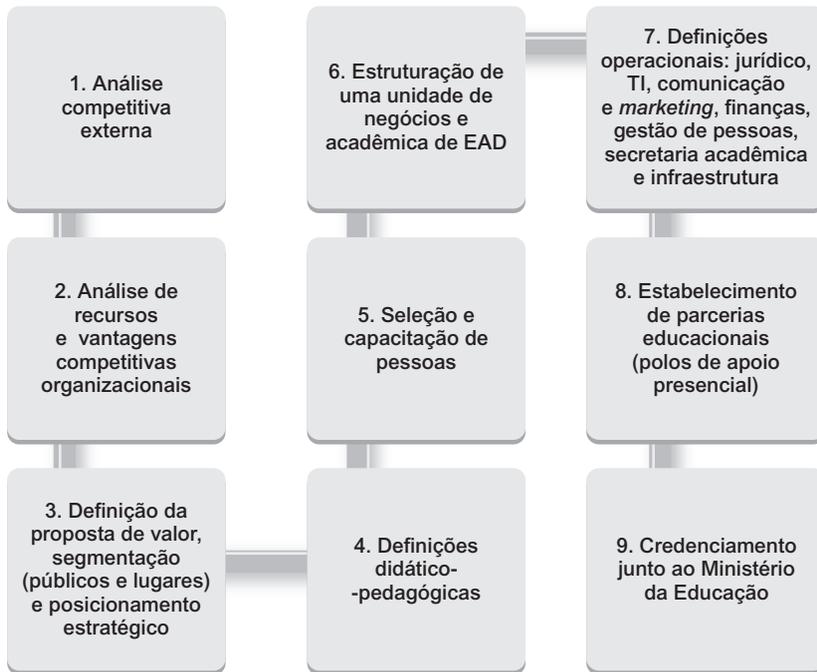


Figura 9.2 Etapas estratégicas para implementação da graduação na modalidade a distância em uma IES.

A *definição da proposta de valor, da segmentação e do posicionamento estratégico* é pensar o futuro a partir do presente, investir em públicos-alvo selecionados e desenvolver os atributos institucionais valorizados por essas pessoas. A comunicação só dá conta desse trabalho se estiver fundamentada na realidade; ou seja, não basta anunciar, é preciso realmente cumprir as promessas embutidas na marca. O *endomarketing* é tão ou mais importante que as demais estratégias comunicacionais para uma proposição valorizada de marca.

Quanto à *seleção e capacitação*, o segredo está nas pessoas, e não nas máquinas. É fácil se encantar com os equipamentos e *softwares* que alguns apresentam como panaceia, ainda mais por ser difícil à maioria compreender plenamente o sentido da linguagem no campo da tecnologia. Porém, é essencial contar com uma equipe multidisciplinar que trabalhe de forma participativa e democrática. Estas são condições prévias ao ambiente da criatividade.

Sempre que alguém tentar argumentar que é necessário gastar uma fortuna com tecnologia antes sequer de começar um curso na mo-

dalidade a distância, deve-se interromper a conversa e separar metade do valor solicitado para investir nas pessoas. Depois de seis meses, com profissionais capacitados para EAD e vindos de várias áreas do conhecimento, reinicia-se a discussão orçamentária incluindo a todos, o que será não apenas mais econômico, como também mais gratificante.

A *estruturação de uma unidade de negócios e acadêmica de EAD* é fundamental para garantir algum futuro à EAD na IES. Se o assunto é entregue a uma pró-reitoria já existente ou outra estrutura organizacional que atua com o ensino presencial, os problemas rotineiros tendem a tomar conta da pauta e inviabilizar a inovação. É importante serem estabelecidas as definições de governança e os níveis de autonomia para a área, vinculando-a diretamente a quem realmente manda (casualmente quem tem autoridade sobre os recursos financeiros).

O *estabelecimento de parcerias e convênios educacionais* com polos de apoio presencial é um assunto complexo, que pede aportes das áreas jurídica, comercial, financeira, logística, entre outras. Trata-se de um quesito dinâmico, pois, além do estabelecimento dos contratos, faz-se necessária a constante avaliação e supervisão para verificar se as cláusulas contratuais estão sendo cumpridas a contento e se os alunos permanecem satisfeitos.

Quanto ao *credenciamento junto ao MEC*¹, há várias orientações disponibilizadas pelo próprio Ministério, tanto para o credenciamento institucional quanto para o reconhecimento de cursos.

O presente capítulo concentra-se apenas em alguns dos principais aspectos relacionados às “definições didático-pedagógicas”, relacionando-os com as “definições operacionais” necessárias para que uma IES possa alcançar sucesso na EAD.²

Uma IES só deve investir na EAD se suas lideranças compreenderem os benefícios que as TIC podem trazer para a instituição e para seus alunos, tais como:

- maior oferta de serviços educacionais à medida que diminui a necessidade de construção de novas salas de aula e infraestruturas, a não

¹ Maiores detalhes sobre os procedimentos junto ao MEC podem ser encontrados em <<http://seed.mec.gov.br>>. Ver também do autor “Referenciais de qualidade para a educação superior: desafios de uma caminhada regulatória”, Revista Colabora, da Comunidade Virtual de Aprendizagem da Rede de Instituições Católicas de Ensino Superior, v.5, n. 17, julho de 2008, disponível em <<http://www.ricesu.com.br/colabora/n1/artigos>> acesso em 25/08/2010.

² Para aprofundamento sobre o tema de planejamento para a EAD, ver “Planejamento de sistemas de educação a distância: um manual para decisores”, publicação da *Commonwealth of Learning*, traduzida ao português e disponibilizada pela Associação Brasileira de Educação a Distância em <<http://www.abed.org.br/col/planejamentosistemas.pdf>> acesso em 25/08/2010.

ser a expansão de redes digitais e outros recursos computacionais, além da contratação de mais professores e tutores;

- materiais didáticos digitais são fáceis de serem atualizados, estando disponíveis as novas versões aos alunos em momento imediatamente posterior à sua disponibilização eletrônica;
- o mesmo material didático pode ser acessado por alunos de diferentes lugares;
- os estudantes podem completar seus estudos em diferentes locais, desde que tenham acesso aos materiais didáticos e à tutoria, presencial ou a distância;
- os alunos podem definir qual o melhor horário e o melhor dia para estudar, além de estabelecer seu ritmo de estudos com maior autonomia;
- a EAD pede uma abordagem didático-pedagógica mais centrada no aluno, o que permite maior personalização da relação de ensino-aprendizagem e motivação dos estudantes;
- as TIC ampliam a possibilidade de a aprendizagem ser integrada ao cotidiano do aluno, seja por meio da internet, seja por *mobile learning*³.

A escalabilidade é um fator fundamental a ser levado em consideração em uma época em que há forte demanda das classes mais empobrecidas quanto ao acesso aos sistemas educacionais formais no Brasil. Trata-se de um novo perfil socioeconômico dos estudantes brasileiros, que aprendem de forma diferente e desafiam o elitismo que sempre marcou a educação superior.

A seguir, são listadas algumas características desse estudante não tradicional quando consegue chegar à educação superior:

- matricula-se tardiamente na educação superior, não no mesmo ano em que se forma no ensino médio;
- não consegue dedicar o dia inteiro à IES, concentrando seus estudos no período noturno;
- é um trabalhador de tempo parcial ou integral;
- tem independência financeira ou participação expressiva na renda familiar;
- conta com dependentes (esposos, filhos e outros parentes);
- há elevada ocorrência de mães solteiras, com uma ou mais crianças dependentes;

³ Adaptado de Ally, 2008.

- tem conhecimentos desenvolvidos na educação básica inferiores aos do estudante universitário tradicional, havendo, inclusive, casos de analfabetos funcionais;
- é mais velho, jovem adulto ou adulto;
- busca objetivos claros, como melhores salários ou mudança de carreira profissional.

O fato de o acesso dos mais empobrecidos à educação formal crescer forte e rapidamente impõe desafios enormes aos educadores. Muitos saem de contextos diferenciados, onde não raro tiveram pouco estímulo à leitura, foram privados de alimentação adequada na infância, conviveram em ambientes de violência extrema e sofreram com o preconceito. Em termos educacionais, essa população exige novas estratégias pedagógicas e diferentes arranjos organizacionais. Nesse sentido, a EAD também pode dar uma colaboração fundamental.

Definições estratégicas

É recomendável selecionar e capacitar um pequeno grupo multidisciplinar de profissionais para preparar um *plano de ação* com vistas à implementação da EAD. O *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)* e o *Projeto Pedagógico Institucional (PPI)* são dois documentos que devem ser revistos para que possam contemplar a EAD.

No mundo universitário, é comum confundir gestão participativa e democrática com a defesa de interesses corporativos cristalizados, especialmente em IES confessionais ou públicas. A participação da comunidade é recomendável na fase de planejamento da EAD, mesmo que em momentos intercalados pelo trabalho propositivo do grupo de trabalho designado, mas sempre tomando-se o cuidado para demonstrar que o interesse institucional garantirá o pleno desenvolvimento das atividades na nova modalidade educacional.

Em geral, uma unidade de EAD, seja uma diretoria, pró-reitoria ou uma coordenação, só conseguirá ser bem-sucedida se estiver ligada diretamente ao gestor que autoriza investimentos, ou seja, quem realmente tem poder de decisão.

Caso a opção seja buscar o credenciamento para cursos de graduação em EAD, há obrigatoriedade de se contar com *polos de apoio presencial* com estrutura e com funcionamento de acordo com a legislação vigente.

Nesse modelo, são exigidos momentos presenciais obrigatórios, inclusive para realização de avaliações de aprendizagem. No entanto, por mais que

pareça demasiadamente restritivo para alguns, as IES com maior número de alunos na modalidade EAD conseguiram transformar os encontros periódicos em facilitadores para fortalecimento dos laços sociais entre alunos, o que diminui sensivelmente os índices de evasão.

As propostas de credenciamento institucional para a oferta de graduação EAD devem contemplar e descrever o papel pretendido aos seguintes perfis profissionais: professores na sede da IES; coordenadores de curso; coordenadores de polos de apoio presencial; tutores a distância; tutores presenciais; equipes de suporte e atendimento aos alunos.

Os processos de avaliação de aprendizagem devem estar bem descritos, sendo cumulativos e continuados, conservando-se a maior parte da nota da disciplina ou módulo para a prova presencial e, nesse instrumento, o maior peso ser reservado às questões dissertativas.

A infraestrutura na sede e nos polos de apoio presencial deve estar de acordo com o número de cursos, de profissionais e de alunos envolvidos.

Para definir qual infraestrutura deve contar com investimentos, é preciso ter bastante clareza quanto à atuação da equipe multidisciplinar (docentes e funcionários técnico-administrativos), qual o modelo de aula e tutoria a ser adotado, quais materiais didáticos serão desenvolvidos e por quem, qual o ambiente virtual de aprendizagem escolhido e quais serviços serão compartilhados com os cursos presenciais da IES.

A Figura 9.3 destaca os principais decisões a serem considerados quando da implementação e desenvolvimento da EAD.

A produção de materiais didáticos impressos em plena era da internet pode parecer anacrônica para alguns; no entanto, é um forte elemento de tangibilização do curso para os alunos. Para evitar uma abordagem centrada no conteúdo, é preciso cuidar para que os livros sejam realmente didáticos, em permanente diálogo com o disposto no ambiente virtual de aprendizagem e com a avaliação discente. As leituras mais aprofundadas devem ser adotadas como uma segunda camada do conhecimento, indicadas aos que se interessarem no aprofundamento de alguma questão. Na EAD é importante sempre deixar caminhos alternativos a seguir para que os estudantes definam novos percursos de aprendizagem conforme seus interesses ou suas necessidades.

A produção de materiais didáticos digitais é mais valorizada e enriquecida se incluídos os alunos como colaboradores dentro de uma abordagem WEB 2.0. Ou seja, professores, tutores e demais conteudistas somam-se aos discentes para disponibilizar múltiplos objetos de aprendizagem que possam ser intercambiados entre cursos, turmas e disciplinas. Para tanto, é preciso definir

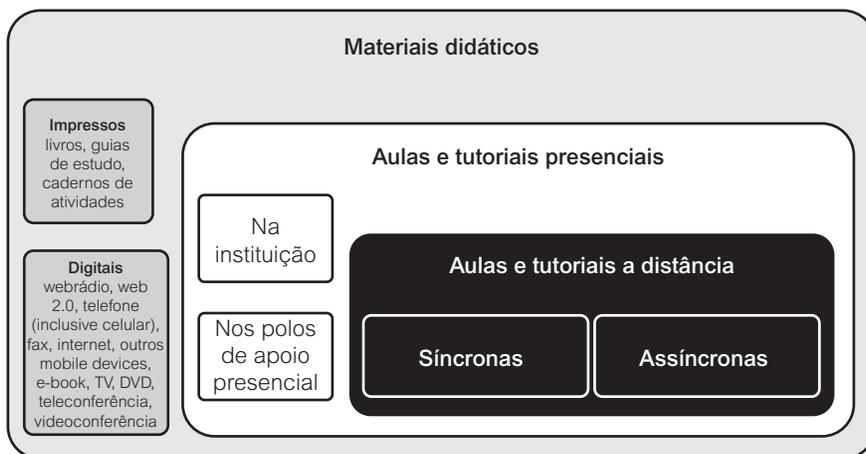


Figura 9.3 Aspectos fundamentais ao modelo de EAD.

uma política e as diretrizes claras a respeito dos direitos autorais, preferencialmente de acordo com o preconizado pelo movimento *Creative Commons*⁴.

A filosofia dos *Recursos Educacionais Abertos* (sigla em inglês OER: *Open Educational Resources*) segue a lógica de que, no mundo da convergência digital, é quase impossível, além de caro, preservar textos, imagens, áudio ou vídeo de terem cópias não autorizadas realizadas; as vezes, em larga escala. Além disso, com a quantidade de informações disponíveis, raramente uma IES vai produzir algo com tanta relevância e qualidade que possa superar redes comerciais de TV, veículos de imprensa ou grandes editoras.

Nesse sentido, é melhor estabelecer acordos com empresas cuja atividade-fim seja a produção de conteúdo e considerar os recursos que docentes e discentes oferecem como prioritariamente pertencentes aos autores. No caso de concordância, podem ser compartilhados, sem alteração, com citação da fonte, apenas quando disponibilizados no ambiente virtual de aprendizagem institucional.

Uma falha muito comum dos gestores de EAD é não levar em consideração a diversidade do Brasil, país ao mesmo tempo dos mais modernos e conectados e que mantém muitas regiões absolutamente carentes da infraestrutura necessária à internet. Outro importante fator que alguns não levam em consideração é a cultura de aprendizagem (ainda refratária a interagir

⁴ Ver os tipos de licenças disponíveis em <<http://www.creativecommons.org.br/>>.

apenas com uma tela) ter apenas aulas assíncronas e conteúdos que não permitem interação *online*. A ideia da EAD como ensino tutorial demonstrou-se equivocada, a não ser em alguns cursos livres de imediata aplicação.

Gente gosta de interagir com gente, mesmo que ao vivo e mediado pela TV ou por uma tela de computador e seus *softwares* de comunicação instantânea. Por isso, o modelo de tutoria presencial e a distância é da maior importância, tanto para a qualidade do curso quanto para que se analise seu peso nas variáveis de custo. O Quadro 9.1 apresenta algumas principais variáveis de custo na EAD.

Ao se planejar o investimento em EAD, é preciso identificar e quantificar os custos fixos e variáveis. Além disso, lembrar que existem as fases de desenvolvimento (antes da oferta do primeiro curso), a oferta (quando no primeiro ano após o início dos cursos se ajustam as partes dentro de uma curva de aprendizagem organizacional) e a administração (após estabilizados os processos).

Os controles contratuais são elementos algumas vezes esquecidos e que podem causar forte impacto financeiro se não administrados de forma correta. Assim como a estruturação de um departamento jurídico que seja capaz de responder nas diferentes áreas, como direito comercial, direito civil, direito trabalhista e direito tributário. A presença em vários estados pede uma gestão eficiente de recursos e prepostos, além de bancas de advogados associados capazes de acompanhar as causas em diferentes localidades.

O mesmo se passa com o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), a avaliação institucional, a participação dos discentes em colegiados, os estágios obrigatórios e os trabalhos de conclusão de curso (TCC). Cada um desses processos tem sua gestão diferenciada quando se trata da EAD, levando-se em consideração a dispersão geográfica dos alunos.

Em suma, foram apresentadas algumas das principais áreas e decisões que devem ser contempladas por gestores de IES interessados em implementar ou melhorar a administração de seus programas de EAD. Não há uma receita única; por isso, é preciso respeitar o contexto interno e a história da instituição sob pena de importar modelos que acabem por gerar grandes despesas e poucos resultados. Porém, em tempos de transição, é aconselhável investir na EAD como uma possibilidade séria de atuação para não correr o risco de ser ultrapassado por outras organizações mais adaptadas às mudanças ora em andamento.

Nas próximas décadas, a educação superior vai se expandir ainda mais em países na busca de maior desenvolvimento. Para sobreviver e fazer diferença, as IES devem realizar economias de escala, visando aos grandes nú-

Quadro 9.1Modelo de custos em educação a distância¹

	Desenvolvimento	Oferta	Administração
Variáveis de custos			
Estudantes			
○ Capacitação			
○ Avaliação institucional			
○ Tecnologia			
Docentes			
○ Capacitação			
○ Professores EAD			
○ Professores – tutores a distância			
○ Tutores presenciais			
Projeto pedagógico			
○ Assessoria pedagógica			
○ Criação e revisão coletiva			
Conteúdo			
○ Planejamento			
○ Criação, produção e revisão			
○ Distribuição			
○ Acervo bibliográfico (sede e polos)			
Equipes de apoio didático			
○ Capacitação			
○ Mediação didático-pedagógica			
○ Assessoria psicopedagógica			
○ <i>Web designer</i> e produção multimídia			

(continua)

Quadro 9.1 (continuação)

Modelo de custos em educação a distância

Desenvolvimento Oferta Administração

Variáveis de custos**Serviços de suporte administrativo e acadêmico aos alunos e polos**

- Capacitação
- Acadêmicos, inclusive estágios
- Financeiros, técnicos, contábeis, jurídicos
- Comunicação e *marketing*
- Logística

Infraestrutura

- Espaço físico
- Polos de apoio presencial
- Auditoria de polos
- Mobiliário e materiais de expediente

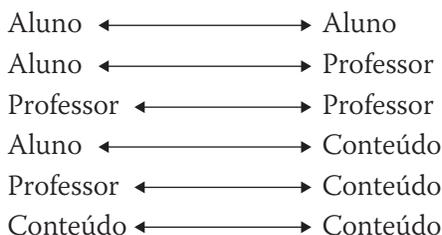
Tecnologia

- Polos de apoio presencial
- Produção
- Comunicação (interação, redes e entrega)
- Segurança
- CRM
- Serviços administrativos

¹ Adaptado de Meyer, 2006.

meros de pessoas na base da pirâmide, e não apenas às elites. Isto significa mais cursos EAD, que, inclusive, ultrapassem fronteiras geográficas.

Aumentar o acesso a recursos educacionais abertos pode acelerar a capacidade de produzir e a qualidade dos objetos de aprendizagem disponíveis. A EAD favorece o espírito de inovação, confrontando os alunos e os professores com diferentes perspectivas e obrigando-os a elaborar novas formas de relacionamento entre:



Como lembra Daniel (2007), a ampliação do acesso é o princípio da inovação educacional. A abordagem de trabalho em equipe, em geral adotada para a EAD, facilita a transformação em várias maneiras. Isso torna o ensino mais sistemático e participativo, de modo que os objetivos explícitos de aprendizagem são mais prováveis de serem alcançados. Também, os alunos dessa modalidade usualmente são mais autônomos e motivados do que os discentes tradicionais, aptos a construir seus conhecimentos de uma forma mais ativa.

Flexibilidade de tempo, flexibilidade de espaço, flexibilidade de ritmo e personalização da relação de ensino e aprendizagem: eis as veredas abertas pela EAD que a administração estratégica deve contribuir para o pleno desenvolvimento, de maneira sustentável e inovadora.

Referências

- ALLY, M. The impact of technology on education. In: COMMONWEALTH OF LEARNING. *Education for a digital world: advice, guidelines, and effective practice from around the globe*. Vancouver, 2008.
- BENKLER, Y. *The wealth of networks: how social production transforms markets and freedom*. New Haven: Yale University Press, 2006.
- DANIEL, J.; KANWAR, A.; UVALIĆ-TRUMBÍĆ, S. *Human development for innovation: changing the profile of global higher education*. 2007. Disponível em: <<http://www.col.org/resources/speeches/2007presentations/Pages/2007-03-02.aspx>>. Acesso em: 22 out. 2010.
- GORZ, A. *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume, 2005.
- MEYER, K.A. Cost-efficiencies in online learning. *ASHE Higher Education Report*, San Francisco, v.32, n.1, p.1-115, 2006.

SONIA SIMÕES COLOMBO
GABRIEL MARIO RODRIGUES
e colaboradores

desafios da gestão universitária contemporânea



www.grupoeditoras.com.br | 0800 703 3444

Conhecimento que transforma.



A Artmed cresceu e agora é Grupo A. Uma empresa que engloba várias editoras e diversas plataformas de distribuição de informação técnica, científica e profissional. E que, além dos selos Artmed, Bookman, Artes Médicas e McGraw-Hill, agora possui uma marca exclusiva para as Ciências Humanas: a Penso Editora, que gradativamente vai substituir e ampliar a atuação da Artmed no segmento.

grupo **a**
Conhecimento que transforma.

GESTÃO EDUCACIONAL



www.grupoeditoras.com.br



desafios da gestão universitária contemporânea

Sonia Simões Colombo
Gabriel Mario Rodrigues

Alexandre Dias
Ana Maria Costa de Sousa
Antonio Carbonari
Claudio de Moura Castro
Eduardo Najjar
Fabio Garcia Reis
German Ramirez
Luciano Sathler
Luiz Rogério Santos
Maria Elisa Carbonari
Paulo Alcantara
Paulo A. Gomes Cardim
Paulo Stephan
Renato Casagrande
Ronaldo Mota
Sérgio Marcus Nogueira Tavares
Solano Portela Neto
Tório Barbosa

A Instituição de Ensino Superior (IES) é uma organização ímpar e complexa, com peculiaridades específicas que as diferenciam de outros segmentos da economia, o que torna sua administração desafiadora. As IES necessitam de gestores antenados com as transformações que estão ocorrendo em todas as partes do mundo e com todas as mudanças que norteiam o mercado de trabalho. Dessa forma, as equipes de trabalho precisam entender e atuar diante da heterogeneidade do perfil dos alunos, fazendo uso sistemático de novas tecnologias para o aperfeiçoamento do processo de ensino-aprendizagem, sem esquecer de todas questões financeiras, administrativas, operacionais e mercadológicas que se apresentam aos gestores universitários cotidianamente

Desafios da gestão universitária contemporânea reúne renomados gestores e consultores de IES de todo o Brasil que apresentam suas análises profundas sobre os caminhos do management universitário, oferecendo grandes contribuições para a qualificação da gestão e modernização dessas importantes instituições em nosso país.

grupo **a**
Conhecimento que transforma.

desafios da gestão universitária contemporânea

SONIA SIMÕES COLOMBO
GABRIEL MARIO RODRIGUES



desafios da gestão universitária contemporânea

SONIA SIMÕES COLOMBO
GABRIEL MARIO RODRIGUES
e colaboradores



GESTÃO EDUCACIONAL

Artmed/Pitágoras – A gestão da escola

Artmed/Pitágoras – O empreendedorismo na escola

Brighouse & Woods – Como fazer uma boa escola?

CECIP - Mestres da mudança: liderar escolas com a cabeça e o coração: um guia para gestores escolares

Colombo & cols. – Gestão educacional: uma nova visão

Colombo & cols. – Marketing educacional em ação: estratégias e ferramentas

Colombo, Cardim & cols. – Nos bastidores da educação brasileira: a gestão vista por dentro

Colombo, Rodrigues & cols. – Desafios da gestão universitária contemporânea

Fortunati, J. – Gestão da educação pública: caminhos e desafios

Fullan, M. – O novo significado da mudança educacional

Fullan & Hargreaves – A escola como organização aprendente: buscando uma educação de qualidade

Gardner, Csikszentmihalyi & Damon – Trabalho qualificado: quando a excelência e a ética se encontram

Hargreaves, A. – O ensino na sociedade do conhecimento

Hargreaves, Earl & Ryan – Educação para mudança

Hargreaves, Earl, Moore & Manning – Aprendendo a mudar

Hargreaves & Fink – Liderança sustentável: desenvolvendo gestores da aprendizagem

Preedy, Glatter & Levacic – Gestão em educação: estratégia, qualidade e recursos

Senge & cols. – Escolas que aprendem: um guia da quinta disciplina para educadores, pais e todos os que se interessam por educação