

ELABORAÇÃO DE UM MODELO DE SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO ACADÊMICA DO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM

Nardir Antonio Sperandio

FSU
200
FACIO

*Tese apresentada e aprovada, como
requisito parcial para obtenção do
grau de mestre em Educação.*

Rio de Janeiro
Fundação Getúlio Vargas
Instituto de Estudos Avançados em Educação
Departamento de Administração de Sistemas Educacionais
1978

**ELABORAÇÃO DE UM
MODELO DE SISTEMA
INTEGRADO DE
GESTÃO ACADÊMICA
DO PROCESSO DE
ENSINO-APRENDIZAGEM**

Ao ORIENTADOR de Tese, Professor LUCIANO ZAJDSZNAJDER,
Aos Professores do Instituto de Estudos Avançados em Educação
da Fundação Getúlio Vargas,
À Fundação Universidade Estadual de Londrina, na figura de to
dos os entrevistados,
Ao Dr. Oscar Alves, Magnífico Reitor do mandato anterior,
Ao Prof. José Carlos Pinotti, Magnífico Reitor da Universidade
de Estadual de Londrina,
Aos Professores revisores que nos auxiliaram no processo de
revisão da Tese,
À Maria Diva, Professora da Universidade Federal do Rio de
Janeiro,

pelo apoio e colaboração proporcionados,
meus sinceros agradecimentos.

A Lesi,

Vanessa,

Charles.

RESUMO

O acompanhamento do processo de Ensino-Aprendizagem, a vivência universitária e as observações do dia a dia, têm demonstrado que tal processo é complexo, pois envolve variáveis de toda ordem, sempre na depedência de condições e circunstâncias onde ocorra o fenômeno Ensino-Aprendizagem. Também, cabe salientar o dispêndio de esforços, nesse processo de forma individual e isolada, não havendo, portanto, uma visão integrada da Gestão Acadêmica do processo de Ensino-Aprendizagem que conduza à maior racionalização e efetividade.

O problema caracteriza-se desta forma: a necessidade de um Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem que atenda às necessidades do estudante, da sociedade e aos agentes do processo, na Fundação Universidade Estadual de Londrina.

O presente trabalho se introduz numa elaboração teórica de Análise de Sistemas e Planejamento Universitário, fornecendo subsídios para a elaboração de um modelo de Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do processo de Ensino Aprendizagem na Universidade Estadual de Londrina.

Dentro dessa perspectiva, procuramos identificar a realidade presente da Universidade naquilo que se refere à Gestão Acadêmica de tal processo. E, com base nos fundamentos teóricos e na realidade acadêmica da Universidade, e laboramos um Modelo de Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, que constitui o tema central deste estudo; ele não procura assumir as características de um sistema definitivo, mas dotado de mecanismos de realimentação, frente a novas necessidades e mudanças do meio-ambiente.

Nesta elaboração, identificamos as principais áreas de atividade, funções e subfunções, interligando-as, bem como especificando as competências de cada uma de suas a

tividades e os mecanismos de avaliação do Modelo.

Finalmente, desenvolvemos uma análise e avaliação desse Modelo e suas implicações na Universidade Estadual de Londrina.

O Modelo procura demonstrar a estrutura básica da Gestão Acadêmica dentro de uma visão sistêmica, com o intuito de imprimir melhor funcionalidade operacional no atendimento das necessidades do estudante, da sociedade e dos agentes do processo de Ensino Aprendizagem, na Universidade Estadual de Londrina.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	<u>Pág.</u>
CAPÍTULO I - <u>CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA DO ESTUDO</u>	
1.1 - Caracterização do problema.....	01
1.2 - Definição de objetivos.....	03
1.3 - Metodologia.....	04
CAPÍTULO II - <u>ELABORAÇÃO DE REFERENCIAL TEÓRICO EM TERMOS DE ANÁLISE DE SISTEMA E PLANEJAMENTO UNIVERSITÁRIO</u>	
2.1 - Análise de Sistemas e Planejamento.	09
2.2 - Dimensionamento do Planejamento Educacional-Universitário.....	19
CAPÍTULO III - <u>REALIDADE DA GESTÃO ACADÊMICA DO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA</u>	
3.1 - Traços estruturais da Universidade-realidade e análise.....	23
3.2 - Estrutura da Gestão Acadêmica.....	27
3.3 - Processo de Ensino-Aprendizagem e suas interligações com o meio-ambiente.....	31
3.4 - Áreas - problema.....	34
CAPÍTULO IV - <u>ELABORAÇÃO DE MODELO DE SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO ACADÊMICA DO PROCESSO DE ENSINO APRENDIZAGEM</u>	
4.1 - Elementos fundamentais da dinâmica de Ensino-Aprendizagem.....	36
4.2 - Sistema Integrado de Gestão Acadêmica.....	38
4.3 - Evolução do Sistema Educacional....	39
4.4 - Estrutura básica do Modelo.....	40
4.5 - Elaboração do Modelo de Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem.....	42

4.6 - Avaliação do Sistema Integrado.....	81
CAPÍTULO V - <u>ANÁLISE DO MODELO E EFEITOS DE SUA IMPLANTAÇÃO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA</u>	
Introdução	
5.1 - Avaliação do Modelo.....	85
5.2 - Diretrizes Estratégicas.....	104
BIBLIOGRAFIA.....	110
ANEXOS.....	115

INTRODUÇÃO

" Proporcionar meios para que possam tomar decisões corretas dentro de uma estrutura, sem colocar, em segundo plano, a peça determinante da própria estrutura. Eis o ponto central do Planejamento". (1)

Pelo planejamento, o homem organiza de forma racional e sistemática sua ação, partindo sempre, para realizações mais complexas e requintadas; uma coisa, porém, é certa: todo esse esforço visa a conquista de determinados objetivos.

No decorrer do cotidiano, defrontamo-nos com as mais variadas situações que exigem reflexão, análise e planejamento, de tal maneira que nem sempre estão devidamente formalizadas as operações necessárias para enfrentar e resolver tais desafios.

Raramente planejamos as atividades diárias, especificando etapas concretas de ação, por julgarmos, normalmente, tais ações muito simples e rotineiras do dia a dia.

Todavia, nas atividades menos comuns, buscamos racionalizá-las através de metodização que propicie alcançar os objetivos almejados. Este processo deve ocorrer de forma econômica e eficiente.

O planejamento se impõe como medida básica para obtenção de êxito. As idéias que o compõem são amplamente debatidas nos dias atuais. Numa resenha bibliográfica em

(1) Parra, Nélcio. Planejamento de currículo. São Paulo, Revista Escola, nº 05, abril 1972.

torno do assunto, encontramos posições diferentes entre os diversos autores. O planejamento, para alguns, é o instrumento salvador das mais diversas organizações e/ou empreendimentos. Para outros, constitui um instrumento, ainda duvidoso, pois, quem pode adivinhar o futuro, projetando uma ação futura?

O planejamento, no entanto, é levado a efeito para auxiliar a sobrevivência e crescimento dos sistemas. Mas existem paradoxos, como o seguinte: "ninguém pode prever o futuro". "Isso parece absurdo", dirão as pessoas "Se não é possível prever o futuro, para que fazer planos para o mesmo?" No entanto, é evidente que, em virtude de não se poder prever o futuro, é indispensável fazer-se planos.

A rapidez e a complexidade dos acontecimentos atuais, e no caso do Sistema de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem, das inúmeras variáveis que lhe interferem no processo, impossibilitam uma previsão bastante exata do futuro. Por essa razão, devemos esclarecer nossos objetivos e determinar o que é preciso fazer, quando, e quem vai fazer. Esclarecer e determinar também o respectivo custo, a fim de que nossas metas sejam alcançadas.

Ninguém pode prever exatamente o futuro. Mas agiremos melhor, se pensarmos a respeito do que poderá acontecer, ao invés de caminharmos cegamente e sem preocupações pelo futuro próximo. Ao meditarmos sobre o futuro, podemos projetar planos que nos deixarão preparados para enfrentar possíveis eventualidades e desafios.

O planejamento requer que se pense no futuro. É composto de várias etapas interdependentes que, através de cujo conjunto, possibilitam à pessoa ou ao grupo, atingir objetivos almejados. É a base para a ação sistemática. É utilizado na área econômica, social, política, cultural e educacional, permitindo maior segurança, direção certa e progresso do empreendimento.

O planejamento, por outro lado, não constitui nenhuma fórmula mágica que solucione os problemas que se apre

sentam com um toque instantâneo. Exige, sim, uma busca, cada vez maior, de estudos científicos que favoreçam o estabelecimento de diretrizes realistas.

De forma alguma, devemos pensar num planejamento pronto, imutável, definitivo. Devemos, antes, acreditar que ele representa uma primeira tentativa de aproximação de medidas adequadas a uma determinada realidade, tornando-se, através de sucessivos replanejamentos cada vez mais apropriados para enfrentar situações. Tais medidas favorecem a passagem gradativa de uma situação existente para uma situação desejada.

O que ora nos propomos, estudo da Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem na Fundação Universidade Estadual de Londrina, procura demonstrar as insatisfações que o sistema atual contém, e, gradativamente, tentar desenvolver um sistema mais eficiente de Gestão Acadêmica do Processo Ensino-Aprendizagem.

Na atualidade, já não é possível que a educação siga oscilando entre um autoritarismo e uma amenizante anarquia, entre conhecimentos alheios e inadequados, e, por outro lado, necessidades sociais insatisfeitas.

Este trabalho pretende apresentar um enfoque administrativo e organizacional do processo de Ensino-Aprendizagem, que se aproxime, o máximo possível, da satisfação das necessidades de educação atual; desenvolve uma organização funcional que seja de utilidade normativa para a construção de um Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo Ensino-Aprendizagem; mostra as ferramentas úteis para compreender e organizar um Sistema Integrado de Gestão Acadêmica; descreve e explica o Sistema Integrado, mostrando as Áreas de Atividade, Funções e Subfunções nas suas interligações.

É fundamental oferecer a oportunidade de aprender de uma forma integral e desejada. Por conseguinte, devemos gerar novas e melhores alternativas de aprendizagem e colocá-las à disposição do estudante universitário: necessitamos dirigir a Gestão Acadêmica, para a satisfação das neces

sidades e para a solução dos problemas vitais do estudante e da sociedade.

Já é tempo de planejar e instrumentalizar a reforma educacional e universitária, utilizando a tecnologia educativa e administrativa disponível, com coragem e sem temor de críticas. Essa reforma requer atividades positiva e participação de todos os elementos envolvidos no processo de Gestão Acadêmica, estabelecendo objetivos, metas precisas e explícitas; utilização ampla de tecnologia educativa; avaliação e retroalimentação contínua de resultados, a fim de que se processem os ajustes e adaptações necessárias ao aperfeiçoamento do sistema educativo, e, especificamente, do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica às necessidades em constante mudança.

CAPÍTULO I

Caracterização Metodológica do Estudo

Desenvolveremos, neste capítulo, a caracterização metodológica, em termos de problema, definição dos objetivos do estudo, explicitação de metodologia de coleta de informações, de elaboração do Modelo de Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem e avaliação do Modelo.

1.1 - Caracterização do Problema

A vivência universitária e as observações do dia a dia, no acompanhamento do processo Ensino-Aprendizagem, têm demonstrado que há esforço individual, isolado dispendido nesse processo; também é muito reduzido o esforço cooperativo, no sentido de montar, desenvolver e conduzir a Gestão Acadêmica dentro de uma visão integrada.

A estrutura acadêmica do processo Ensino-Aprendizagem procura ser o mais eficiente possível dentro da Universidade de Londrina; mas, talvez, pelo enorme volume de trabalho que recai sobre sua esfera de atuação, perturba um melhor atendimento acadêmico, bem como os agentes deste processo, empanando a dinamicidade que deve ser característica da Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem.

Como pode ser visto no Anexo III, a Universidade Estadual de Londrina, no que diz respeito à Gestão Acadêmica, tem uma estrutura Administrativa que atende o setor acadêmico de forma bastante satisfatória. Não se integra, porém, o suficiente com os setores onde se aloja o processo Ensino-Aprendizagem, bem como os departamentos não formam um

todo dinâmico e funcional em si, e nas suas relações com os outros setores e/ou áreas de conhecimento e formação acadêmica.

Na realidade, o que há, é uma Gestão Acadêmica um tanto distante de onde se processa o Ensino-Aprendizagem, por razões que, em etapas posteriores, analisaremos. Centros e Departamentos funcionam um tanto estanques, de forma autárquica; não há aproximação entre Centros; conseqüentemente entre os Departamentos.

E, dentro do departamento, a integração entre as diversas disciplinas, e elaboração de planejamento, é sem dúvida, deficiente, prevalecendo o esforço individual. Desta forma, conteúdos são omitidos ou repetidos, havendo duplicação de tarefas, esforços e metodologias; o aluno não percebe ordem seqüencial e lógica em muitas das atividades desenvolvidas, não se motiva nem se interessa, diminuindo sensível e consideravelmente a produtividade escolar.

Grandes potenciais são dispersados e/ou mal empregados, ocasionados por ausência de um Sistema Integrado de Gestão Acadêmica. Esta é a razão por que nos propomos a efetuar a elaboração de um Sistema que, desde sua estrutura superior até os níveis operacionais, estabeleça uma estrutura de Gestão Acadêmica de uma forma integrada, com o intuito de aumentar os recursos do sistema, desenvolver-lhe as potencialidades, satisfazer as necessidades do estudante e da sociedade de maneira mais racional.

Dentro desta perspectiva, o problema, que será alvo de nossas atenções, assim se evidencia:

A necessidade de um Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem, na Universidade Estadual de Londrina, que atenda às necessidades do estudante, da sociedade e dos agentes do processo

Entendemos por sistema um conjunto de partes ou elementos interligados, interdependentes, interagindo entre si e com um objetivo comum. Gestão Acadêmica - é a gerência de todos os aspectos atinentes à Administração Acadêmica.

ENSINO-APRENDIZAGEM - é a maneira pela qual o indivíduo adquire novas capacidades, habilidades e conhecimentos. E Sistema de Ensino-Aprendizagem - é a estrutura administrativa do processo Ensino-Aprendizagem necessária, a fim de que o estudante possa ter conhecimento e capacidade para detectar, identificar problemas específicos, adquirir a informação de mecanismos de solução, analisar e avaliar o meio-ambiente, resolver o problema com conhecimento de causa, avaliar a solução do problema e a efetividade obtida. Necessidade - é a discrepância entre resultados desejados e resultados efetivos. As discrepâncias são definidas como problemas, e passa-se a buscar causas e ação corretiva. Agente do Processo - são os professores e administradores que atuam na Gestão Acadêmica e no processo Ensino-Aprendizagem.

1.2 - Definição dos objetivos do estudo:

A elaboração de um Modelo de Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem recebe, neste estudo, um enfoque administrativo, organizacional, para que, a partir dessa estrutura, se possa satisfazer as necessidades de educação atual.

Dentro dessa perspectiva, identificamos os seguintes objetivos:

- I - elaborar um Modelo de Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem que satisfaça as necessidades do estudante, da sociedade, dos agentes do processo, mediante uma formação global e a mais racional utilização dos recursos do sistema;
- II - contribuir com subsídios através do estudo de Gestão Acadêmica atual da Universidade Estadual de Londrina, na elaboração do Modelo.
- III - avaliar o Modelo e formular estratégias

para a sua implantação na Universidade Estadual de Londrina.

1.3 - Metodologia

A elaboração de um Modelo de Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino - Aprendizagem constitui o objetivo essencial deste estudo.

A metodologia segue a seguinte sistemática de trabalho:

a) elaboração de referencial teórico; b) levantamento de informações básicas; c) construção do Modelo de Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem; d) discussão do Modelo com vistas a um exame de viabilidade na Universidade Estadual de Londrina. (gráfico I).

I - Elaboração de referencial teórico:

Efetua-se uma fundamentação teórica, em termos de análise de sistemas e planejamento universitário, com o objetivo de fornecer subsídios à elaboração do Modelo.

II - Obtenção das informações básicas:

Para a obtenção das informações sobre a Gestão Acadêmica na Universidade de Londrina, lançamos mão da nossa vivência universitária, dos elementos que administram a própria Universidade e do método de entrevista.

E sendo a entrevista essencialmente um método de coleta de informações, coexiste com outros dois métodos co

nhecidos: a observação e a documentação.

2.1 - Quanto à entrevista:

Utilizamos a entrevista não estruturada, não padronizada, tendo como tema central - a falta de um Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem na Universidade de Londrina - incluindo como itens de estudo: estrutura global da Universidade, organização acadêmica, gestão acadêmica do processo Ensino-Aprendizagem, forças restritivas e impulsoras na gestão acadêmica, e principais áreas-problemas da gestão acadêmica (vide Anexo I).

O entrevistador não tenta obter o mesmo tipo de resposta, apesar de usar sempre um roteiro já elaborado e deixando o entrevistado responder, livremente, as questões que lhe são apresentadas, oralmente, em diálogo não formal.

As interferências são feitas apenas quando o entrevistado foge ao tema central da entrevista.

A entrevista não estruturada, informal, implica no fato de que os entrevistados, ocupantes de elevados cargos na hierarquia da Universidade ou Empresa, com alto nível de vivência universitária ou empresarial, não se sujeitariam, talvez, a questionários pré-elaborados e formais.

Os entrevistados estão ligados direta ou indiretamente à Gestão Acadêmica, e, com exceção dos professores, ocupam cargos de Chefia, perfazendo um total de 60 (sessenta) entrevistados. (vide Anexo II). A amostragem foi extraída de uma população de 100 (cem) Chefias, de 667 (seiscentos e sessenta e sete) professores e 80 (oitenta) empresários.

Pelo método da Documentação, realizamos a lei

tura e análise do Estatuto, Regimento Geral da Universidade e documentos utilizados na Gestão Acadêmica. E pelo método da Observação, procedemos o estudo de relações, atitudes, atividades magisteriais e administrativas da Gestão Acadêmica.

III - Elaboração do Modelo de Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem:

A construção do Modelo busca subsídios na parte de fundamentação teórica sobre análise de sistemas e planejamento universitário e na utilização das informações básicas efetuadas junto aos diversos órgãos da Universidade e Empresas. A elaboração do Modelo segue esta orientação metodológica de montagem:

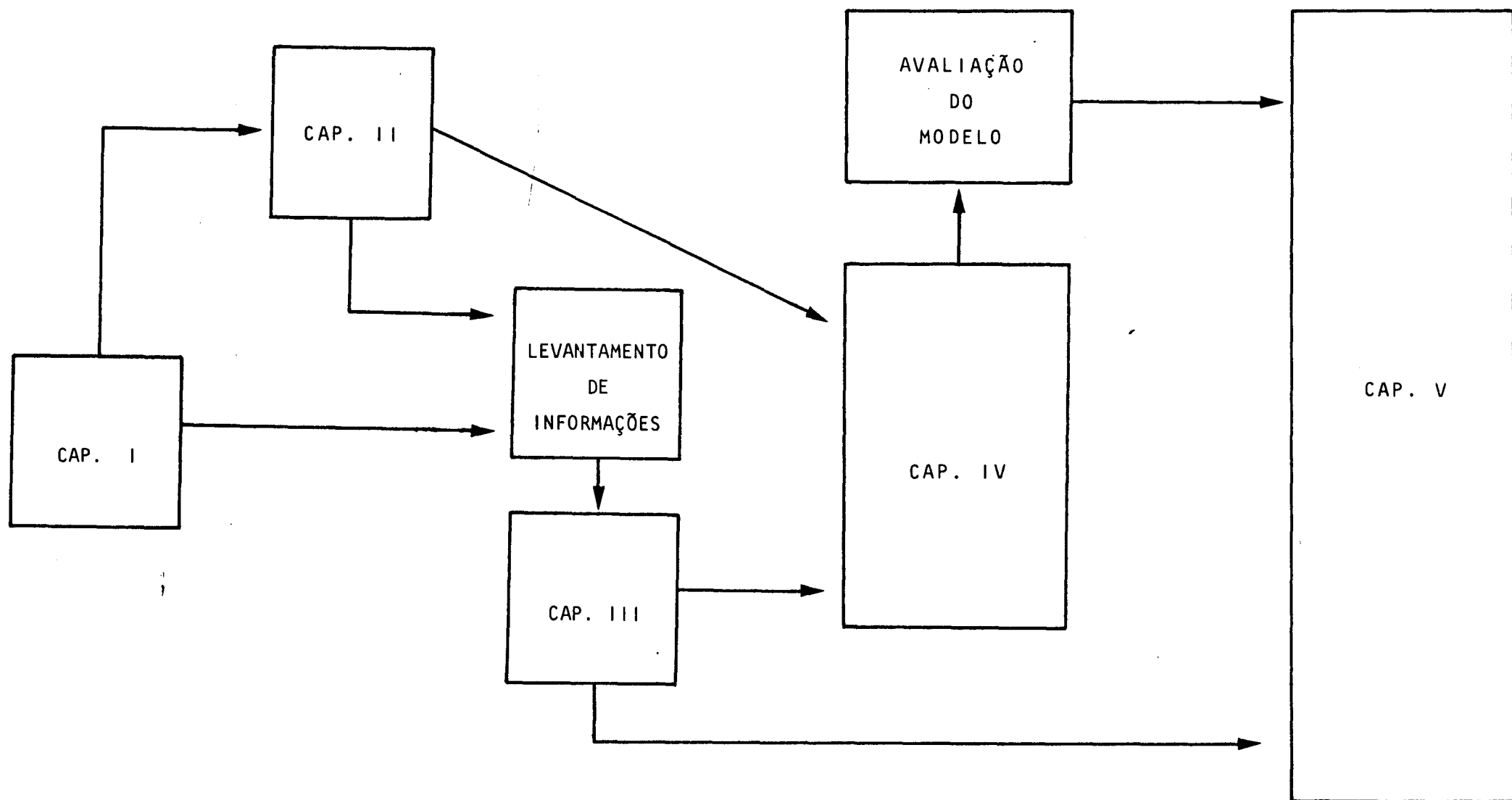
- a) especificação das Áreas de Atividades do Sistema Integrado;
- b) especificação e descrição das Funções do Sistema Integrado;
- c) especificação e descrição das Subfunções do Sistema Integrado;
- d) apresentação de mecanismos de avaliação do Sistema Integrado;
- e) análise do Modelo, recomendações e implicações na Universidade Estadual de Londrina.

IV - Avaliação do Modelo com vistas a sua Viabilidade na Universidade Estadual de Londrina:

É efetuada uma avaliação do Modelo de Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, discutindo o Modelo com elementos que contribuíram na fase de obtenção das informações básicas, num total de 25 (vinte e cinco) entrevistados. (vide Anexo IV). Após a leitura do Modelo proposto de Sistema

Integrado de Gestão Acadêmica, o entrevistador utiliza a en
trevista não estruturada, tendo como tema central - a avaliaç
ão do Modelo com vistas a um exame de viabilidade na Univers
idade Estadual de Londrina - usando sempre um roteiro já e
laborado, (vide Anexo V), mas deixando o entrevistado respond
er, livremente, as questões que lhe são apresentadas, oralm
ente, em diálogo não formal.

ESQUEMA INTEGRADO DE ELABORAÇÃO DO ESTUDO - (GRÁFICO I)



CAPÍTULO II

Elaboração de Referencial Teórico em termos de Análise de Sistema e Planejamento Universitário

" Um importante aspecto a salientar é a unidade essencial dos enfoques modernos e tradicionais. A Análise de Sistemas, quanto a planejamento, não substitui o enfoque intuitivo. Os conceitos tradicionais e modernos, conjugados, formam um todo integrado." (2).

Este capítulo gira em torno de referenciais teóricos de Análise de Sistema e Planejamento Educacional e Universitário, com o objetivo de fornecer subsídios na Elaboração de um Modelo de Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do processo de Ensino-Aprendizagem, sua análise e implicações do Modelo na Universidade Estadual de Londrina.

2.1 - Análise de Sistemas e Planejamento:

A introdução deste capítulo tem, como propósito, fornecer subsídios ao estudo da Gestão Acadêmica, possibilitando:

- uma nova maneira de conceber a realidade que nos cerca e uma forma racional e científica de solucionar problemas complexos;

(2) Cleland, D. & King, W. Systems analysis and project Management. New York, McGraw-Hill Book Co., 1968, p. 19.

- uma direção segura e eficiente para planejar, organizar e controlar as questões educacionais, curriculares e de ensino;
- que as inovações escolares possam ser mais rapidamente implementadas, principalmente, com vistas à elaboração de novos modelos e sistemas.

O enfoque sistêmico é uma expressão normalmente empregada para designar conceitos e procedimentos relativos a sistemas. Sistema, numa formulação preliminar, é tudo aquilo que possa vir a ser concebido como uma totalidade integrada de partes, que interagem entre si e com o todo, orientada essa totalidade para a consecução de objetivos. Caracterizam um sistema, a ordenação hierárquica ou interdependência das partes que o compõem, bem como a natureza das relações e dos estados. As relações representam as formas de comunicação entre as partes; os estados, a situação ou condições que um sistema apresenta em determinado momento. E quando abrange principalmente conceitos e pressupostos, busca o enfoque sistêmico compreender, explicar, predizer, controlar fenômenos complexos, como por exemplo, o processo Ensino-Aprendizagem ou processo educacional. Dentro do enfoque acima, temos a Teoria Geral de Sistemas.

2.1.1 - Conceitos básicos:

Dentro do enfoque sistêmico, deve-se considerar o planejamento como um processo de Tomada de Decisões, mas que, para tal, depende de um estudo profundo e amplo de alternativas. A busca de solução de problemas para satisfazer determinadas necessidades, correspondente à consecução de objetivos, e este é eminentemente um processo de Tomada de Decisões.

A consecução de objetivos requer um processo de transformação do sistema de um estado real, atual, para

um estado ideal previsto.

Para a modificação da realidade com a qual não estamos satisfeitos, necessitamos concebê-la como um sistema, organizando-a como tal. No caso do ensino, o processo de transformação da realidade atual para as mudanças de comportamento que a sociedade espera, bem como o próprio aluno, deixa muito a desejar, por ser o processo desprovido de componentes e mecanismos decisivos para a efetivação do Ensino-Aprendizagem.

Para organizar sistemas com vistas ao planejamento do ensino, é indispensável, em primeiro lugar, a compreensão de conceitos relativos ao sistema educacional, para que se possa estabelecer, de forma racional, os elementos básicos de um sistema, inicialmente educacional, para que num segundo momento se apresente um Sistema Integrado de Gestão Acadêmica de Processo de Ensino-Aprendizagem.

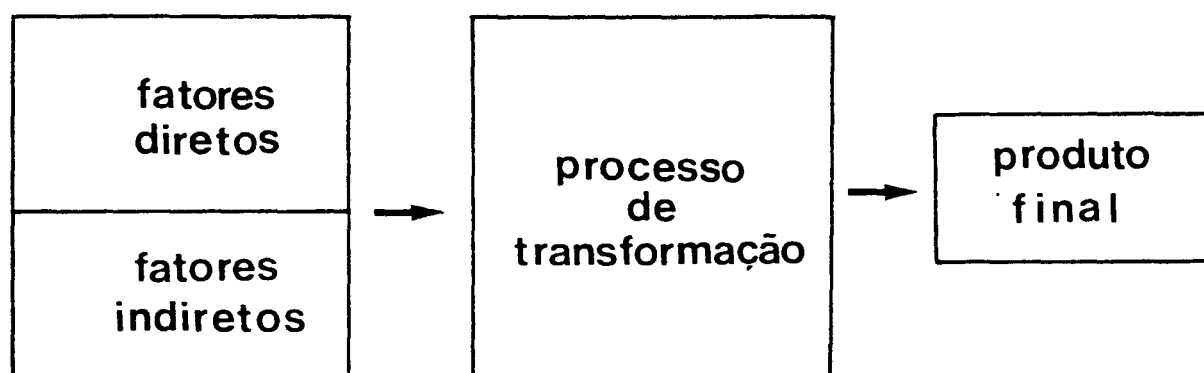
2.1.2 - Componentes básicos do Sistema Educacional

Todo o sistema envolve um conjunto de elementos, com funções diferentes, atuando e interligando entre si, com vistas a determinados objetivos comuns. Envolve uma idéia de rede, onde os elementos com funções diversas se interligam, são interdependentes; portanto, se integram. Se encarmos o sistema educacional como um sistema produtivo, vamos encontrar uma matéria-prima, que é consumida, utilizada, e outros fatores que levam à obtenção do produto final desejado. Especificando melhor, temos num sistema de produção, fatores diretamente envolvidos na obtenção do produto e fatores de contribuição indireta; daí poderemos estabelecer a distinção entre fatores diretos e indiretos.

Fatores Diretos: —————> Matéria-prima;
 —————> mão-de-obra;
 —————> instalações e equipamentos.

Fatores Indiretos: —————> serviços de administração;
 —————> serviços de alojamento;
 —————> serviços de alimentação;
 —————> serviços de saúde.

Esses fatores, adequadamente combinados, e com a devida tecnologia empregada, passam por um processo de transformação, determinando a obtenção de um produto final.



Correlacionando os elementos acima especificados com o sistema educacional, temos o seguinte quadro:

1. Como fatores diretos:

- alunos;

- professores, principal tipo de mão-de-obra utilizada;
- instalações: sala de aula, laboratórios, oficinas, salas ambientes;
- equipamentos de laboratórios e oficinas, bibliotécas, mobiliário em geral, tecnologia audio-visual;
- materiais, recursos didáticos, audio-visuais; como filmes, slides, etc...

2. Como fatores indiretos:

- serviços Administrativos, envolvendo a Direção, Coordenação, Departamentos, Secretaria, Diretórios Acadêmicos.

3. Como processo de transformação:

- a aprendizagem realizada pelo aluno como decorrência da tecnologia empregada, ou seja, do currículo escolar que expressa a combinação e o tratamento de todos os fatores do sistema.

4. Como produto final:

- a combinação de todos os fatores anteriores levam à consecução dos objetivos da escola e à formação do indivíduo.

A combinação, como um todo integrado, de INPUT, PROCESSAMENTO, OUTPUT, pode ser vista nos quadros seguintes, esboçados por Philip Coombs, bem como a especificação dos principais componentes do processo educativo. (3).

(3) Coombs, Philip. La crise mondiale de L'Education. Paris, Presses Universitaires de France, 1968.

PRINCIPAIS COMPONENTES DE UM SISTEMA EDUCACIONALPROCESSO EDUCACIONAL

01. Objetivos e Prioridades para dirigir as atividades do sistema.
02. Administração para conduzir, dirigir e avaliar o sistema.
03. Estrutura:
para estabelecer o "padrão de trânsito" do fluxo de estudantes dentro do sistema.
04. Programação no tempo:
para atribuir unidades de tempo aos vários estudantes.
05. Conteúdo:
o "conhecimento" que deve ser dado aos vários estudantes.
06. Meios Auxiliares de Ensino:
livros, quadros-negros, mapas, filmes, laboratórios, etc.
07. Professores:
para proporcionar conhecimento e conduzir o processo de Aprendizagem.
08. Instalações:
para alojar o processo.
09. Tecnologia:
todas as técnicas empregadas para realizar o trabalho do sistema.
10. Controle de qualidade:
regras de admissão, notas, exames, padrões.
11. Custos:
indicadores da eficiência dos recursos.
12. Pesquisa:
Para aperfeiçoar o desempenho do sistema.

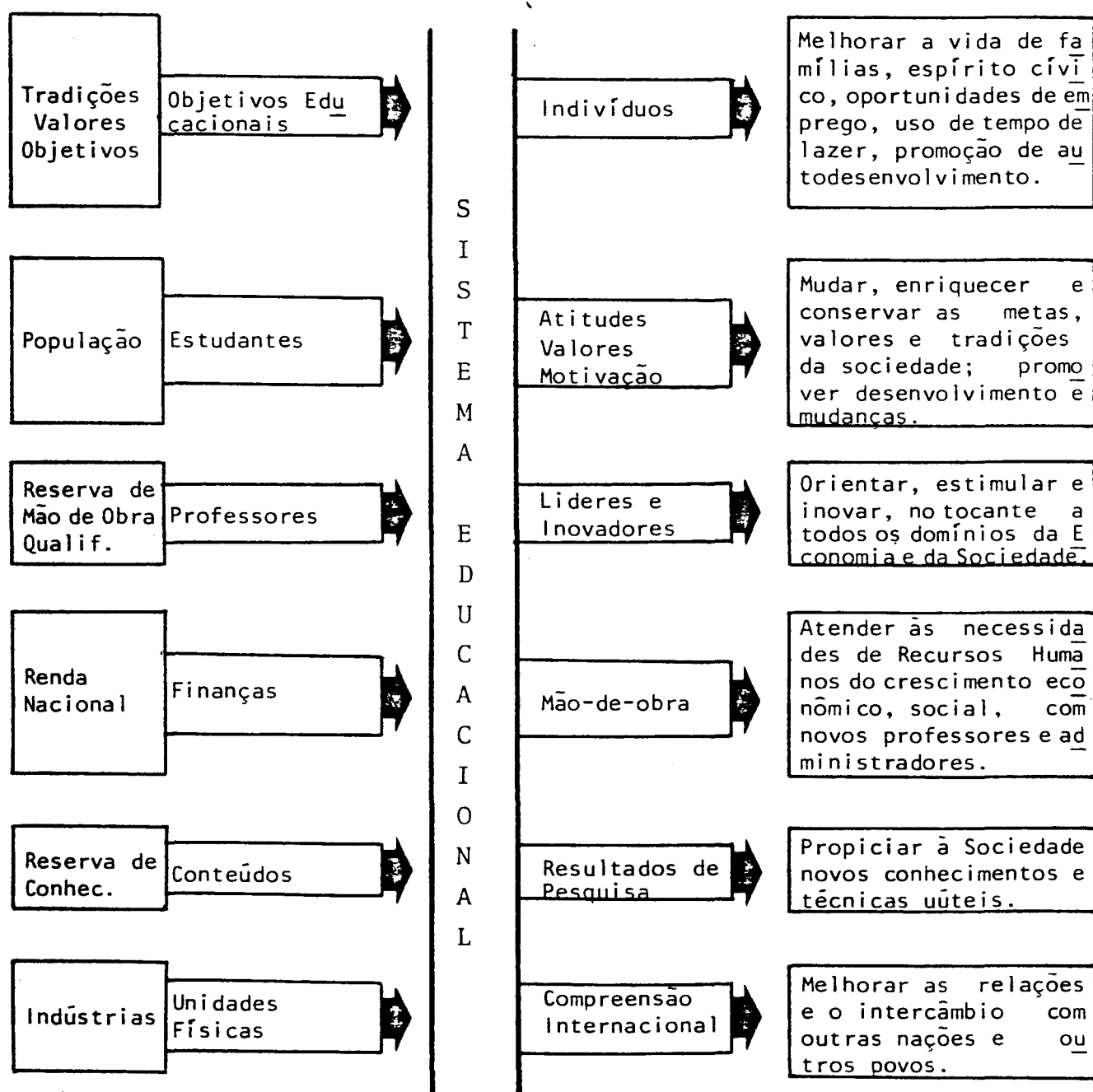
INSUMOS DE RECURSOS

RESULTADOS EDUCACIONAIS

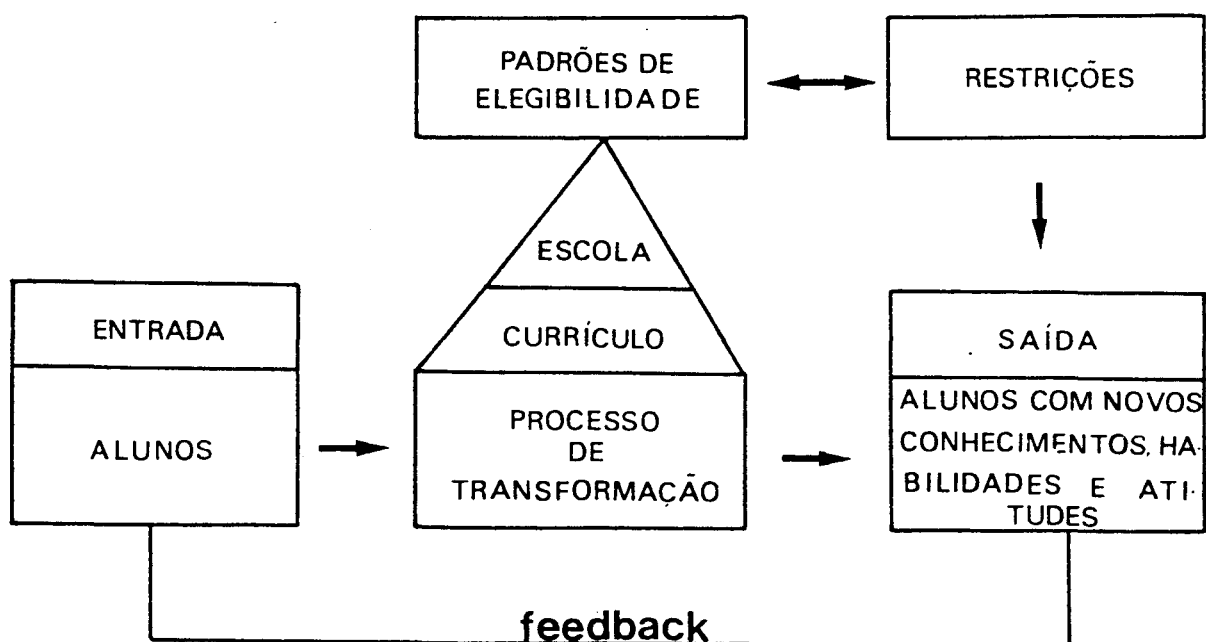
INTERAÇÃO ENTRE UM SISTEMA EDUCACIONAL E SEU MEIO-AMBIENTE

INSUMO DA SOCIEDADE

RESULTADOS PARA A SOCIEDADE



A Entrada do processo educacional está representada pelo conjunto de alunos que ingressam no sistema, no início de um período de tempo determinado e por ele fluem, submetendo-se a um processo de transformação, como decorrência da ação curricular do sistema escolar universitário. Neste processo trabalha o aluno que é processado e transformado; e o aluno sai do sistema com novos conhecimentos, novas habilidades, novas atitudes. Esquematizando, podemos representar o processo acima da seguinte forma:



Assim, vimos que um dos condicionantes básicos do desempenho do sistema educacional se configura no planejamento e organização de um currículo adequado às condições de nossa realidade, visto que os índices de eficiência, produtividade e rendimento de um sistema são conseqüências

diretas da tecnologia empregada.

Em termos de planejamento, a discriminação de componentes de um sistema é de maior interesse teórico, permitindo ao planejador mais clareza e segurança dos aspectos da realidade que tem a intenção de abranger, ao organizar o sistema e determinar os elementos necessários a sua estrutura organizacional. No entanto, como alerta BLACK, "a concepção e a delimitação de sistemas não são necessariamente estabelecidas com antecipação" (4).

Na verdade, delinear, de modo analítico, um complexo de atividade ou de elementos, conhecidos apenas de modo tradicional, e tornar esse complexo relacionado em suas partes, evidenciando as relações, é um ato realmente criador. Muitas vezes, a concepção e delimitação do sistema só se completa pela própria continuidade do processo de Análise de Sistemas.

2.1.3 - O processo de análise de sistemas:

O Processo de Análise de Sistemas se identifica com o método científico na solução de problemas. É um caminho que depende de estudo de alternativas de uma forma ampla e profunda, com o intuito de estabelecer, da maneira mais adequada e/ou econômica, a solução de problemas.

Com referência ao planejamento escolar, e principalmente, à Gestão Acadêmica citamos as seguintes etapas do processo de Análise de Sistemas:

- definição e delimitação de problema;

(4) Black, G. Systems Analysis in Government Operations. 1967 P.2 (Mimeografado).

- formulação objetivos;
- identificação e listagem de alternativas;
- análise de alternativas;
- fixação de critérios de seleção de alternativas;
- seleção de alternativas;
- elaboração de um plano de ação;
- sistema de avaliação.

2.2 - DIMENSIONAMENTO DO PLANEJAMENTO EDUCACIONAL - UNIVERSITÁRIO

Inicialmente se fazem necessárias algumas colocações a respeito de Planejamento Educacional:

2.2.1 - Objetivos do Planejamento Educacional

- estabelecer o relacionamento entre o desenvolvimento de: sistema educacional com as de mais áreas de desenvolvimento;
- identificar e fixar as condições indispensáveis para o aperfeiçoamento e eficiência do sistema educacional, desde sua estrutura física até os procedimentos operacionais de ensino;
- atingir maior coerência na determinação dos objetivos e nos meios para alcançá-los;
- aperfeiçoar a eficiência interna e externa do sistema;

- identificar as necessidades do estudante, da sociedade.

2.2.2 - Requisitos do Planejamento Educacional

- estudo objetivo das necessidades, para que possam ser satisfeitas a curto, médio e longo prazos;
- levantamento real das possibilidades de recursos para implementar as soluções propostas;
- estabelecimento de coordenação dinâmica dos serviços da educação, e destes com os demais níveis;
- sistema de avaliação contínuo dos planos, programas e projetos, bem como adaptação às novas necessidades e circunstâncias;
- continuidade de planos e esforços que assegurem ação sistemática para atingir objetivos propostos;
- utilização de abordagem científica na investigação da realidade educacional, social, cultural e econômica da sociedade.

O planejamento educacional constitui, portanto, a abordagem racional e científica dos problemas da educação, envolvendo o aperfeiçoamento gradativo de conceitos e meios de análise, visando levar o sistema educacional à melhor produtividade.

2.1.3 - Estrutura Universitária

A Estrutura Universitária pode ser definida

como a integração de órgãos, através dos quais a Universidade procura cumprir seus objetivos e funções.

A Universidade pode ser comparada ao motor do automóvel. Só funciona a contento quando seus componentes estão conectados de modo correto. Do contrário, mesmo conservando a totalidade das suas peças, nem a estrutura serve à Universidade nem o motor ao veículo. Um possui peças, cilindros, êmbulos, rodas e engrenagens que devem funcionar de forma harmoniosa; no outro, há matérias,, disciplinas, centros, departamentos, interligados por cursos, currículos, matrículas, aulas. Cada estrutura tem características próprias. Os fabricantes de veículos ostentam peculiaridades indiscutíveis. Para a Universidade, são características de valor a maior flexibilidade acadêmica, maior economicidade de recursos humanos e materiais, melhor atendimento ao mercado de trabalho, maior integração com a comunidade, etc.

Máquina e estrutura se completam e se entendem. E tanto se completam e se entendem que, nessa linha de pensamento, a estrutura universitária passa a ser o motor que permite à Universidade percorrer, sem tropeços, o caminho do desenvolvimento e realização dos seus objetivos:

Ensino,

Pesquisa

e

Extensão.

Para o planejamento de uma estrutura, capaz de atender a um grande número de atributos, e especificamente ao processo Ensino-Aprendizagem, é necessário o enfoque dos seguintes princípios:

- 1 - para que uma estrutura seja considerada organicamente integrada, é preciso que

seus componentes se completem e se entrossem de modo a garantir um equilíbrio capaz de impulsionar a Universidade para um crescimento integral e contínuo;

- 2 - para que as relações estruturais internas e externas sejam funcionais, é necessário que a Universidade cumpra seu papel integrativo, unindo professores e alunos com a comunidade, formando um real sistema integrado de Gestão Acadêmica;
- 3 - para que a Universidade sirva a todos os seus fins, deve ser idealizada, tendo em conta um modelo próprio, um plano teórico, aproveitando as potencialidades do meio em que está inserida, buscando orientar soluções próprias.

No entanto, a Universidade nada mais é do que um conjunto autárquico de unidades; integração limitada, com partimentalização das profissões liberais; existência de unidades auto-suficientes, recusando o auxílio de qualquer outra unidade; departamento desfigurado e minimizado; hierarquia e dinastia magisterial; autoridade patriarcal do professor e docência não profissionalizante; currículos entrecortados; inexistência de interdisciplinaridade; ausência de Sistema Integral de Gestão Acadêmica. Tudo isso faz com que a Universidade não tenha aquela vitalidade própria, que lhe é característica.

CAPÍTULO III

Realidade do Sistema de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem na Universidade Estadual de Londrina: Análise e Problemas

Examinaremos, neste capítulo, os aspectos da estrutura organizacional da Universidade, referente ao Sistema de Gestão Acadêmica, buscando analisá-los para evidenciar áreas-problema que nos auxiliem na elaboração do Modelo de Sistema Integrado de Gestão do Processo Ensino-Aprendizagem. Os dados apresentados neste capítulo são resultados das entrevistas descritas no capítulo I (item II).

3.1 - Traços Estruturais da Universidade - Realidade e Análise

A Universidade Estadual de Londrina, cônica da responsabilidade cultural e social de que é investida, entende como tese de real importância, sua integração com a comunidade em geral, e, de forma particular, as relações com empresa e governo, característica nem sempre operacionalizada. Assim definida em função da política educacional e desenvolvimentista formulada pelo Governo e ajustada em suas diretrizes ao contexto sócio-econômico paranaense, tem como finalidade, em linhas gerais, o Ensino, Pesquisa e Extensão.

Em função desses objetivos, a Universidade procurou estruturar-se dentro dos padrões básicos de organização, que caracteriza de um modo geral, toda a Universidade brasileira.

Como está visualizado no Organograma geral da Universidade, anexo III, a Universidade é, aparentemente, um todo orgânico composto de Órgãos de Administração Superior, Centros, Departamentos e Órgãos Suplementares.

Todavia, não é uma totalidade funcional - integrada de partes, que interagem entre si e com o todo, orientada para a consecução dos objetivos gerais da Universidade. Os Órgãos de Administração Superior, caracteristicamente tomadores de decisão, não concebem suficientemente a Universidade com um sistema, na definição de políticas e de estratégias gerais de ação. Essas políticas, às vezes, não agilizam os processos e estruturas existentes, em função do atendimento a determinadas necessidades do estudante, da sociedade e do próprio sistema em si.

Os objetivos gerais da Universidade não recebem um tratamento adequado em termos de estabelecimento de prioridade globais, havendo, como consequência disso, inversão de valores, iniciativas isoladas, duplicação de esforços, recursos e omissões.

As Coordenadorias, órgãos executores das atividades de Ensino-Pesquisa e Extensão, em nível de Reitoria, bem como de atividades culturais, de saúde, assistenciais e administração geral, possuem uma integração relativamente fraca, prendendo-se na maior parte do tempo, a processos rotineiros, não dinamizando sua estrutura de atendimento, interno e externo.

A distribuição de funções, atividades e tarefas deixam a desejar em termos de racionalização administrativa, ocasionando uma série de disfunções organizacionais e

operacionais.

Os centros, que congregam os Departamentos, e que, por sua vez, são núcleos de concentração de recursos humanos e materiais, são concebidos como entidades abertas, e assim, procuram emprestar à Universidade o sentido de um todo interdisciplinar, fornecendo circuitos de intercâmbio, buscando assegurar a unidade pela integração. Esta concepção de entidades abertas, todo interdisciplinar e circuitos de intercâmbio, que são concepções basicamente sistêmicas, não caracterizam, de fato, a realidade da atuação dos Centros.

Os departamentos, na realidade, funcionam como partes estanques, compartimentos, conseqüentemente não ocasionando a propalada unidade de integração em centros. O departamento, como célula básica do organismo universitário, é definido comumente como uma unidade constitutiva que concentra acadêmica, científica e administrativamente as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Na realidade, preocupa-se com a formação do quadro de ofertas de disciplinas, horários, contratação de professores. Muito pouco se preocupa com estudo de emendas, programas, conteúdos, metodologias e técnicas de ensino, culminando com a falta de programação didático-pedagógica.

Um outro aspecto importante, é a presença dos órgãos suplementares ligados aos departamentos, com a finalidade de desenvolver atividades práticas de Ensino, Pesquisa e Extensão, como, por exemplo, estágios. É uma ligação com o possível mercado de trabalho, mas que permanecem ainda um tanto inexpressivos por falta de recursos, diretrizes e mecanismos operacionalizadores.

A estrutura didática se dirige para cursos de graduação, pós-graduação, especialização e aperfeiçoamento, extensão universitária e outros para atender às exigências e à programação específica.

Quanto à montagem de cursos, erros tem sido cometidos, no sentido de instalar cursos sem a devida pesquisa de mercado, em termos de clientela e absorção da mesma, pelo mercado de trabalho. Como consequência disso, cursos surgiram na área de humanidades, em geral, e foram extinguindo-se por falta de um planejamento a curto, médio e longo prazos da Universidade, na previsão da demanda, bem como, por falta de definição de política na área governamental, a respeito de determinadas ocupações.

Um outro aspecto constatado na programação dos cursos é a fragmentação das disciplinas que o constituem, bem como o ciclo básico demasiado extenso, desenvolvido em cima de programas de disciplinas, distorcidos do conteúdo essencial do curso; e o ciclo profissional afetado por esses prejuízos, não habilita devidamente o estudante para ser inserido no mercado de trabalho, como produto-educativo do sistema, de forma dinâmica e atuante em seu desempenho.

A universidade desenvolve atualmente um índice reduzido de cursos de Aperfeiçoamento, Extensão e outros, que objetivam atender a comunidade em suas necessidades específicas e de informação geral. Os principais problemas, quanto a esse aspecto, estão ligados à falta de uma política integrada, burocratização de estrutura dos processos, impecilhos de ordem legal interna e recursos em geral.

Quanto ao Sistema de crédito, que tem como um dos objetivos imprimir maior flexibilidade acadêmica, está trazendo problemas de periodização, superposição de horários, pré-requisitos, co-requisitos e dificuldade de montagem do plano de estudos por parte do estudante.

A atribuição de créditos teóricos e práticos às atividades desenvolvidas pelas diversas disciplinas não caracterizam, suficientemente, os créditos práticos. Não se pode considerar seminários, debates, exercícios de aplicação, trabalhos de laboratório, aulas expositivas, etc..., como cré

dito prático, mas o estágio efetivo, este sim, caracteriza tal crédito.

Um aspecto relevante no estudo da Gestão Acadêmica é a consideração dos Currículos e Programas. São os instrumentos básicos num sistema de Ensino-Aprendizagem.

Dentro da estrutura universitária, cabe aos Colegiados de Curso, a incumbência de organização e reformulação dos currículos. Aqueles devem manifestar a política de ensino e seu grau de qualidade, enquanto estes recebem seu tratamento pelo Departamento, sob a forma de plano de ensino, partindo de uma ementa. Tanto o currículo, como os Programas são produtos de esforços um tanto isolados dentro do sistema, e ocorrendo um índice bastante reduzido de "feed-back" do seu meio-ambiente. Deveria ser um processo integrado - colegiado-departamento - no sentido de definir a sequência adequada de disciplinas, pré-requisitos e co-requisitos, bem como dos conteúdos formativos, informativos e operacionais.

Por força de circunstâncias, os programas não são elaborados cooperativamente. O estudo de confronto de programas é deficitário, acarretando duplicação e/ou omissão de conteúdos. Pouca ligação se efetua entre o currículo e os programas com a realidade profissional e social do meio-ambiente.

3.2 - Gestão Acadêmica - Realidade e Análise

Este tópico pretende identificar a estrutura básica da Gestão Acadêmica e dar uma visão global do Sistema de Ensino-Aprendizagem, realidade e problemas.

A estrutura da Administração Acadêmica prevê principalmente critérios, níveis e aspectos relacionados com o ensino. Atualmente, a Administração Acadêmica encontra-se

centralizada na Coordenadoria de Assuntos de Ensino de Graduação, que tem a organização e supervisão dos processos de admissão, matrícula, registro e controle de toda a vida escolar.

O gráfico seguinte mostra a estrutura básica desta Coordenadoria da Universidade, que se caracteriza por uma certa desvinculação do sistema com o meio-ambiente, pela ausência de áreas indispensáveis, como:

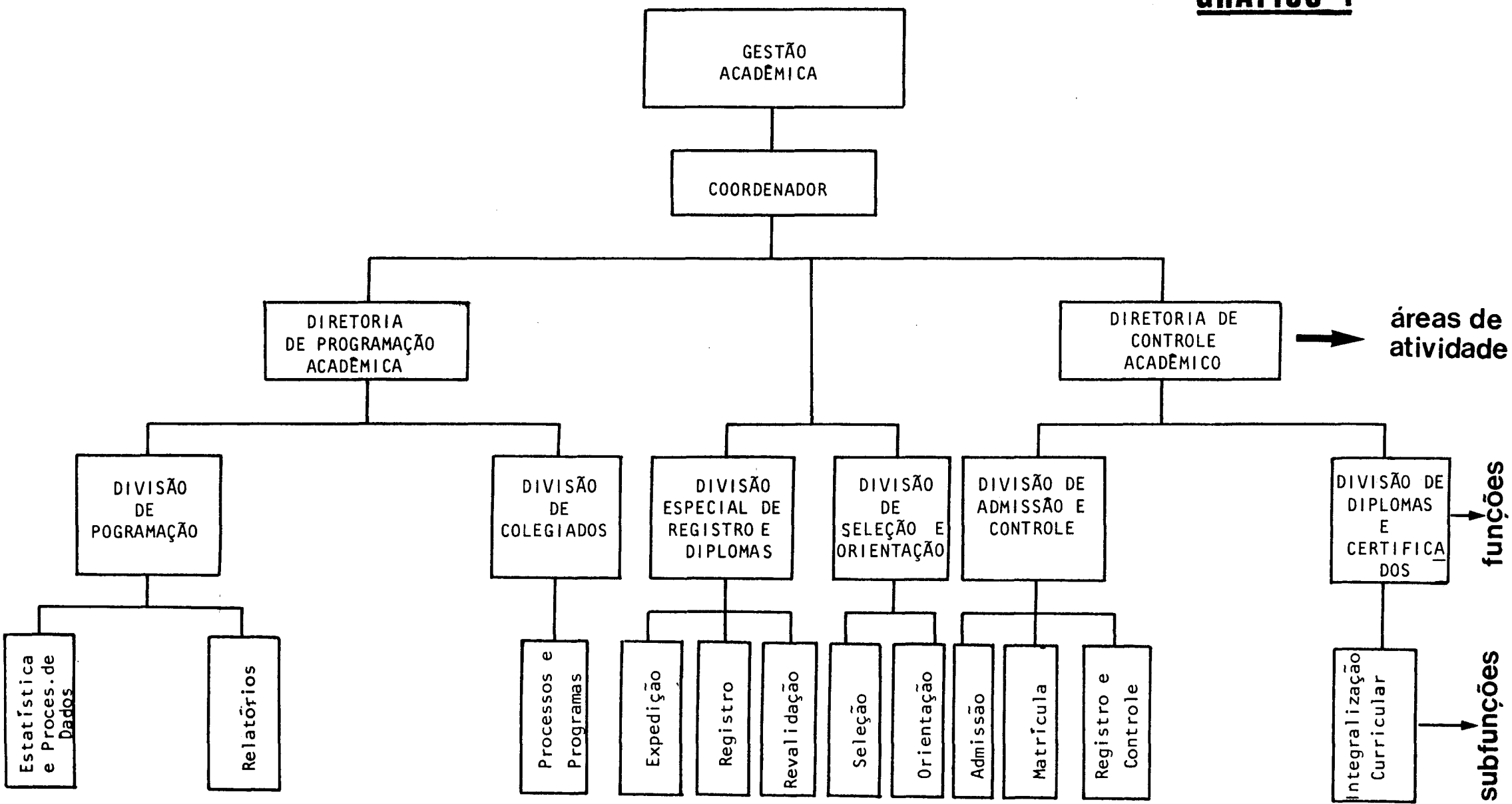
- Pesquisa Acadêmica.
- Avaliação Acadêmica.
- Informação e Comunicação.
- Integração com o Mercado de Trabalho.
- Recursos Humanos.

Embora alguma dessas áreas estejam relativamente alocadas em outros órgãos da Universidade, a estrutura acadêmica está voltada essencialmente para o ensino. Esquecese do tripé: Ensino, Pesquisa e Extensão, em termos de aproveitamento acadêmico. A interligação com outras coordenadorias, órgãos internos e externos, não se efetua integradamente na organização e Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem.

O Sistema de Administração Acadêmica está estruturado atualmente, da seguinte forma, como pode ser visualizado no gráfico I (5).

(5) Fundação Universidade Estadual de Londrina. Estatuto e Regimentos. Publicação nº 01, Título VI, Cap. III, Art. 27 e 28. Londrina, Pr., 1974, p. 128 a 131.

GRÁFICO I



O Sistema apresenta determinadas áreas de atividade, funções e subfunções que procuram conduzir a administração acadêmica, através da Programação e Controle Acadêmicos. Tanto a Programação Acadêmica, como o Controle Acadêmico caracterizam-se mais pelos aspectos formais de planejamento, de organização e controle acadêmicos.

A Programação Acadêmica, determinando diretrizes gerais e normatização do processo Ensino-Aprendizagem, preocupando-se com a elaboração de catálogo geral da Universidade, calendário escolar, programação de vestibulares, horário geral, áreas físicas para alojar o sistema de Ensino-Aprendizagem, listagem de disciplinas em oferta e previsão de matrícula, deveria voltar-se mais para programação de diretrizes, de políticas, de estratégias integradas de Gestão Acadêmica do processo de Ensino-Aprendizagem, que é o sentido de existência da Universidade e da Gestão Acadêmica. Ainda, dentro da Programação Acadêmica, os Colegiados de Curso cuidam da política e qualidade do ensino, atendo-se à organização e reformulação de currículos, traçando diretrizes didático-pedagógicas.

Atualmente os colegiados de curso limitam-se à apreciação de equivalência, adaptação, integralização curricular e processos de revalidação de diplomas. O Colegiado não é dinâmico, atuante. A organização e reformulação de currículos constituem maratonas, dada a dificuldade de integrar o pessoal, a falta de dados que informem, não tanto os aspectos legais do currículo, mas, os elementos de valor e dados significativos para o estudante e para a sociedade. A própria composição do Colegiado traz elementos de áreas distanciadas dos conteúdos característicos daquele ou deste colegiado, dificultando a integração e ocasionando decisões unilaterais. O Controle Acadêmico determina e verifica normas e diretrizes de admissão, matrícula, registro, integralização curricular e controle da vida escolar, em termos de escrituração. As atividades desenvolvidas prendem-se a aspectos formais de controle, não existindo registros e classificação de necessidades do estudante, da sociedade e de sua prioridade, o que vai gerar a dinamicidade do sistema de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem.

Através da seleção e orientação, percebe-se que se preocupa em orientar o estudante para planos de estudo, métodos e encaminhamento profissional. Mas tudo isso não se baseia em pesquisa de necessidades e tendências da clientela que ingressa ou já reside academicamente no sistema.

3.3 - Processo de Ensino-Aprendizagem e suas Interligações com o Meio-Ambiente

O processo de Ensino-Aprendizagem se desenvolve dentro da Universidade de uma forma um tanto desintegrada, porque cada elemento implicado no processo efetua suas operações de maneira isolada. O espírito interdisciplinar não se faz presente na elaboração de estratégias de ação que atendam às necessidades do estudante, da sociedade, desenvolvendo uma operação conjunta no sistema de controle e avaliação. Persiste a duplicação de esforços e tarefas e por outro lado, a omissão de tarefas e responsabilidades. Dispendem-se recursos neste processo, por vezes, com características autosuficientes, e por outras, o mínimo indispensável não é alocado à preparação, execução, controle e avaliação do Sistema de Ensino-Aprendizagem.

A maximização de recursos de toda a ordem não é a tônica que se pode perceber; talvez, por ausência de consciência, de responsabilidade ou do valor real dos elementos envolvidos no processo de Ensino-Aprendizagem. Cada centro efetua a sua programação, sem articular-se com as demais unidades. Cada Departamento luta com seus próprios recursos, carentes de intercâmbio com o meio-ambiente e com as inter-relações necessárias à marcha do processo de Ensino-Aprendizagem como um todo, onde um poderia suprir as necessidades do outro, em termos de recursos humanos, materiais, tecnológicos e metodológicos.

Tanto os Centros da Universidade, como os Departamentos são um tanto ilhados em suas atuações. Dentro do próprio Departamento não se elabora satisfatoriamente um planejamento integrado, a nível operacional, com a participação

efetiva e objetiva de todos os professores, trocando experiências e informações, apresentando, discutindo e analisando as situações cooperativamente, fixando metas e estratêgias de ação comum, procurando maximizar os recursos e aumentara produtividade do Sistema de Ensino-Aprendizagem e efetiva satisfação das necessidades do estudante.

O tripé: Ensino, Pesquisa e Extensão, que de vem ser constantes preocupações da Gestão Acadêmica, não andam satisfatoriamente juntos. Isso porque a Universidade está, basicamente, voltada para o ensino-transmissão. E o próprio ensino é, caracteristicamente, teórico. Não existem em números suficientes e adequados campos de estágios, com programas devidamente interligados: Universidade/Empresa e vice-versa. A extensão não se constitui de forma definida em "feed back" do Ensino-Aprendizagem, dos produtos lançados no mercado de trabalho pela Universidade. Esses mecanismos de retroalimentação devem ser de suma importância para a reformulação de currículos, programas e da própria política de Ensino da Universidade.

O processo de Ensino-Aprendizagem, caracteristicamente de atividade contínua e paralela à vida, processo dinâmico, onde se identificam situações, resolvem problemas, avaliam soluções em relação à efetividade obtida. É portanto, um processo de adestramento, compreensão e atendimento rápido do estudante. É uma forma efetiva de atender às necessidades do estudante, às solicitações da sociedade, ao processo de vencer os desafios constantes do mercado de trabalho. Para isso, parece-nos que estão ausentes determinadas áreas de atividade, funções e subfunções no Sistema de Gestão Acadêmica da Universidade. E se tornariam melhor detectadas as necessidades, bem como sua satisfação mais efetiva, adequada e racional.

A Universidade de Londrina, analisada à luz dos conceitos de Análise de Sistemas, apresenta, como vimos, muitas falhas em termos de interligações, interdependências que levam a uma efetiva integração de todas as partes. Esfor

ços são duplicados, tarefas omitidas, tudo por falta de uma visão e ação integrada.

Por outro lado, a Universidade, apesar de suas falhas e limitações, possui uma estrutura administrativa e organizacional definida em organograma; descrição relativa de cargos e funções; Estatuto e Regimento Geral devidamente atualizados; uma estrutura física relativamente cômoda, em termos de instalações e espaço físico para alojar todo o processo de Ensino-Aprendizagem; Centros, Departamentos e Colegiados funcionando de forma razoável; esforços em manter os currículos e programas atualizados e o mais próximo da realidade em que a Universidade está inserida; os programas desenvolvidos em cada disciplina procuram ser os mais operacionais possíveis.

Dentro da estrutura acadêmica de Programação e Controle Acadêmicos, percebe-se um esforço de todo o pessoal para melhorar os aspectos de atendimento ao estudante e à comunidade, naquilo que se refere a suas necessidades básicas.

O ingresso e integração do estudante na comunidade universitária e acadêmica deixam a desejar, pois o estudante quase não recebe orientação e informação básica para essa integração. Todo o processo de Ensino-Aprendizagem se conduz com esforços e iniciativas isoladas, com algumas exceções, onde o Departamento é mais integrado e atuante, bem como, maior a disponibilidade do pessoal.

O programa de capacitação de docentes, implantado recentemente na Universidade, está constituindo-se em uma força propulsora de irradiações enormes em toda a gestão acadêmica, pois dele decorrem recursos humanos mais qualificados e atuantes para o processo de Ensino-Aprendizagem. O recurso humano é o fator básico da Universidade.

Os recursos materiais e tecnológicos, em ge

ral, para atender ao desenvolvimento do Sistema de Gestão Acadêmica do processo de Ensino-Aprendizagem atual são deficientes, não satisfazendo às necessidades básicas desse processo. Os recursos didáticos caracterizam-se ainda em giz e quadro-negro. Todo um material de apoio necessário para tal processo não é disponível por falta de melhores condições financeiras e econômicas da própria Universidade.

Mas, em todos os agentes do processo, seja a nível administrativo ou pedagógico, uma força positiva pôde ser constatada no pessoal entrevistado: é a vontade e o empenho de melhorar. Essa força interior constatada, de um modo geral, no pessoal da Universidade, é mola propulsora e fator definidor de desenvolvimento da Gestão Acadêmica e da Universidade como um todo.

3.4 - Áreas - Problemas

No estudo da realidade da Universidade e em sua análise, nos aspectos atinentes à Gestão Acadêmica do processo de Ensino-Aprendizagem, detectamos as seguintes áreas problemas:

- I^a - Falta de uma melhor definição dos objetivos da Gestão Acadêmica e das necessidades, seja a nível de Universidade, do estudante, da sociedade e dos agentes do processo de Ensino - Aprendizagem, no contexto em que a Universidade está inserida.
- II^a - Ausência de uma melhor determinação de estratégias de Ensino-Aprendizagem, de normas e critérios para o sistema operar; e elaboração de conjunto da aprendizagem que satisfaça a demanda e os objetivos da Universidade.
- III^a - Necessidade de uma execução integrada dos elemen

tos envolvidos na Gestão Acadêmica do processo de Ensino-Aprendizagem, para a consecução dos objetivos educacionais programados e satisfação efetiva das necessidades do estudante e da sociedade.

- IV^a - Controle e Avaliação acadêmicos um tanto deficiente, tirando maior efetividade da Gestão Acadêmica, por falta de mecanismos de retroalimentação.
- V^a - Mecanismos inoperantes de integração com o meio ambiente, que facilitem a incorporação dos egressos da Universidade nas diversas profissões e situações sociais.
- VI^a - Mecanismos de informação e comunicação com deficiências, impedindo um sistema dinâmico e equilibrado, e fluxos de decisão mais operacionais, agilizados e adequados.
- VII^a - Falta de recursos humanos qualificados para gerenciar, de forma adequada, todo o Sistema Acadêmico, procurando atender as necessidades presentes e futuras do estudante e da sociedade.

CAPÍTULO IV

Elaboração de um Sistema Integrado de Gestão Acadêmica de Processo de Ensino-Aprendizagem

Este capítulo apresenta, inicialmente, os elementos fundamentais da dinâmica de Ensino-Aprendizagem; Sistema Integrado de Gestão Acadêmica e seus objetivos; evolução do sistema educacional frente à complexidade do processo Ensino-Aprendizagem; elaboração de um Modelo de Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do processo de Ensino-Aprendizagem, com o objetivo de satisfazer as necessidades do estudante, da sociedade e dos agentes do processo; e alguns mecanismos de avaliação do Sistema Integrado.

4.1 - Elementos Fundamentais da Dinâmica de Ensino-Aprendizagem:

A elaboração de um Sistema Integrado de Gestão Acadêmica não é tarefa fácil pela enormidade de variáveis que envolvem no seu todo. O fenômeno Ensino-Aprendizagem ocupa o centro em qualquer organização escolar. Por esse processo o aluno adquire novos conhecimentos e habilidades, desenvolve capacidades, passa por experiências, muda padrões de comportamento. No processo Ensino-Aprendizagem, o aluno recebe informações e passa por experiências que deverão ser vitais, dependendo das circunstâncias. Basicamente, três são os elementos fundamentais da dinâmica Ensino-Aprendizagem:

- Informar: proporcionar ao estudante, através de dispositivos adequados à informação necessária para a completa compreensão dos objetivos educacionais que deve atingir; as situações de Ensino

Aprendizagem desejadas para esse fim e a informação complementar em termos formativos e técnicos. Em outras palavras, é a fase inicial do processo de Ensino-Aprendizagem na qual o estudante toma conhecimento dos objetivos que deve perseguir no processo Ensino - Aprendizagem, as condições da realidade em que vai atuar, os critérios, juízos, valores que devem normatizar a avaliação, os conhecimentos técnicos e instrumentais para aplicá-los às mais diversas situações, como obtê-los e utilizálos.

- Exercitar: consiste em realizar as soluções em situações análogas às que prevalecem na realidade. É o ferer ao estudante os elementos informativos para situações operacionais, motivá-lo para que os utilize e se assegure da disponibilidade de tais dispositivos. É proporcionar ao estudante os resultados obtidos, suas deficiências, distorções e indicadores de retroalimentação.

- Avaliar: é a terceira fase do processo de Ensino-Aprendizagem na qual o estudante compara objetivos educacionais com os resultados alcançados. É a mensuração e análise dos resultados obtidos e determinação do grau de satisfação dos objetivos gerais e operacionais, bem como a retroalimentação necessária.

Essas três etapas se retroalimentam mutuamente, de forma dinâmica e acumulativa, vão integrando no aluno o conhecimento e a capacidade, produto dessa experiência integrativa.

4.2 - Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem

" Um Sistema é um conjunto de elementos que se inter-relacionam, interdependentes, interagindo, mutuamente, e com um objetivo comum". (6)

O sistema é o conjunto de elementos diversos que se integram para permitir o desenvolvimento do processo de Ensino-Aprendizagem, em determinada situação real, e a consecução de objetivos que satisfaçam as correspondentes necessidades sociais, como decorrência de satisfação de necessidades dos estudantes, bem como toda a gerência desse processo global.

Os resultados que se obtenham dependerão em grande parte da natureza das inter-relações e do grau de importância de cada um dos elementos envolvidos.

A utilidade de considerar a escola como um sistema, baseia-se em que é possível estabelecer, com mais facilidade, os fatores essenciais que se dão no complexo escolar e, mais precisamente, no Processo Ensino-Aprendizagem, e em seus inter-relacionamentos.

4.2.1 - Objetivos do Sistema Integrado:

- a) - Objetivo Geral: satisfazer as necessidades do estudante, da sociedade e dos agentes do processo, mediante a melhor utilização possível dos recursos disponíveis.

(6) PR CNPq - Instituto de Pesquisas Espaciais (INPE). Engenharia de Sistema-Planejamento e Controle de Projetos. Petrópolis, Ed. Vozes, 2a. edição, p.18, 1972.

- b) - Objetivos Específicos: melhorar o conhecimento, utilizando recursos disponíveis para satisfazer as necessidades sociais;
- ampliar e aperfeiçoar os mecanismos de formação do estudante, transmitindo os conhecimentos de forma adequada a esse processo;
 - desenvolver atividades operacionais de integração à comunidade e ao mercado de trabalho;
 - formar recursos próprios que assegurem continuidade e facilitem o processo contínuo de inovação.

Tais objetivos são de ordem do sistema; à medida que se desenvolve cada área de atividade, os objetivos mais operacionais são alocados.

4.3 - Evolução do Sistema Educacional

O relacionamento professor-aluno, e as solicitações mais insistentes e exigentes do mercado de trabalho, aumentaram a complexidade do sistema de ensino de 3º grau, pressionando de certa forma o sistema de Ensino Universitário a desenvolver novas funções. Agora a complexidade do sistema de ensino depende do grau de desenvolvimento do processo de Ensino-Aprendizagem.

O professor atua fundamentalmente: na informação, na explicação, na motivação, na qualificação do aluno, com a correspondente avaliação do aluno para a aprovação ulterior do sistema, em termos de legalização de dita avaliação, certificando o estudante. A atuação do professor aparece, ainda, na maneira de ensinar, na avaliação e no conteúdo da mesma. O processo Ensino-Aprendizagem está orientado

como um todo, centralmente, para a qualificação do estudante universitário.

A evolução do sistema educacional mostra, claramente, a preocupação de colocar no centro do sistema a figura do estudante, como elemento em torno do qual tem sentido existir toda a Instituição de Ensino Superior. Frente a novos processos de transformação da sociedade brasileira: urbanização, ocupação de novos espaços, a industrialização, o crescimento demográfico e a sua distribuição, o desenvolvimento sócio-econômico, o sistema de Ensino Superior deve organizar-se para responder às demandas atuais e futuras, previsíveis, oferecendo solução aos problemas dela resultantes.

Por outro lado, o sistema de Ensino Superior deve diagnosticar sua capacidade em assegurar níveis de qualidade em termos de educação, estabelecendo as condições que garantam um processo contínuo de inovação e melhoria dos fatores que definem a eficácia de Ensino na Universidade: estrutura, administração, pessoal, conteúdo, procedimentos e instrumentos. Dentro desse contexto, deve desenvolver um esforço conjunto para programar e projetar o bom desempenho do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino Aprendizagem, no intuito de atender as demandas em suas necessidades, num esforço conjunto da Coordenadoria de Assuntos de Ensino de Graduação, Colegiados de Curso, Departamento e outros órgãos da Administração Universitária ligados direta ou indiretamente à Gestão Acadêmica.

4.4 - Estrutura básica do Sistema Integrado de Ensino-Aprendizagem:

Como mostra o Gráfico I, temos a Estrutura do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino Aprendizagem. Elaborado dentro do enfoque sistêmico, mostra insumos, recursos que o alimentam e resultados em termos de

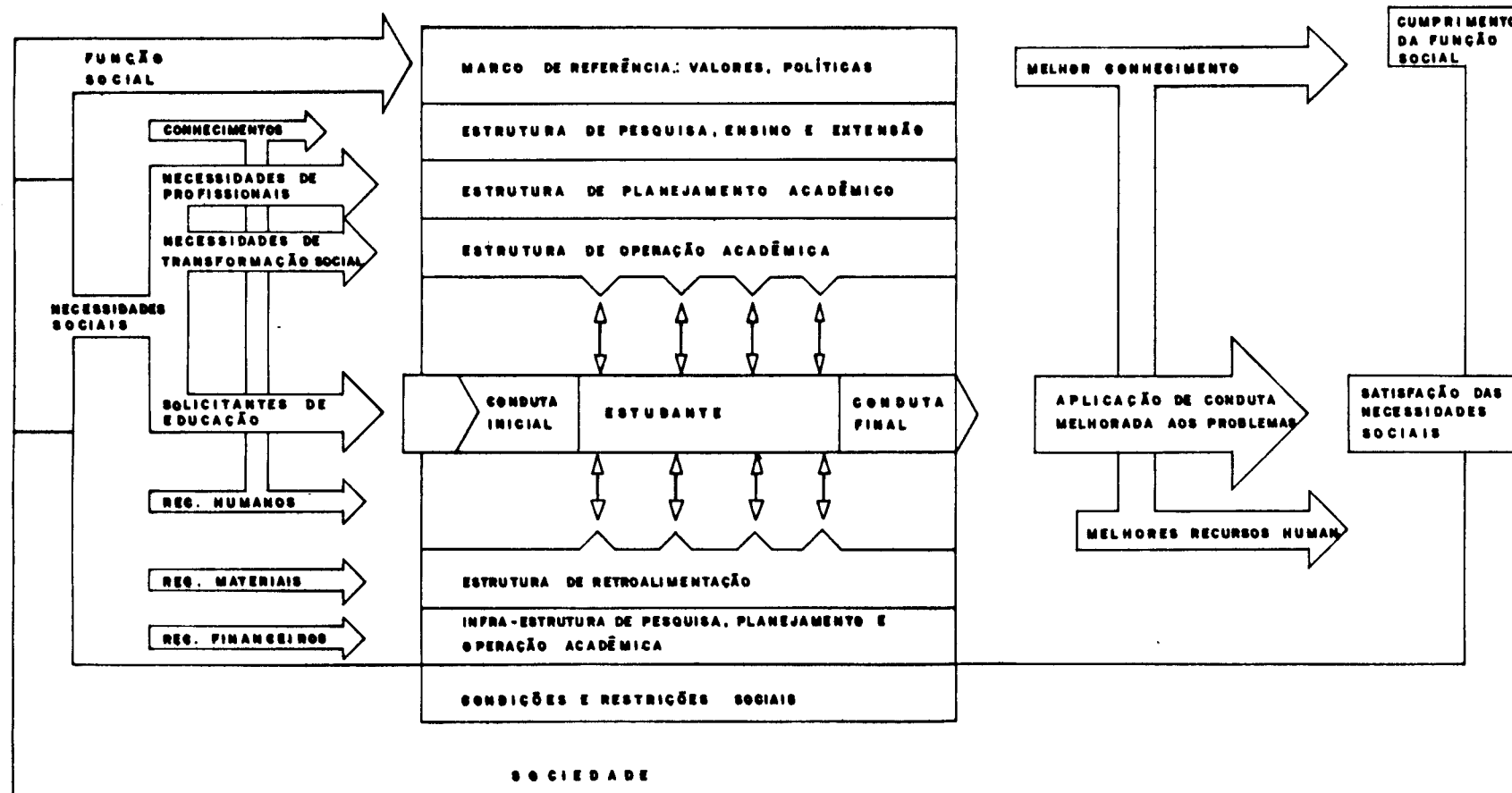
produtos. Como se pode observar no diagrama, o sistema se encontra inserido na sociedade; no nível inferior, pode-se notar como esta impõe condições e restrições; no nível superior, como a mesma estabelece um marco referencial, que compreende objetivos que o sistema deve alcançar para cumprir sua função social, e os valores que vão marcar e orientar as atividades. Neste sentido, o Sistema de Gestão Acadêmica deve estar em condições de negociar com a sociedade, reunindo possibilidades de atender os objetivos, exercendo eficientemente suas funções.

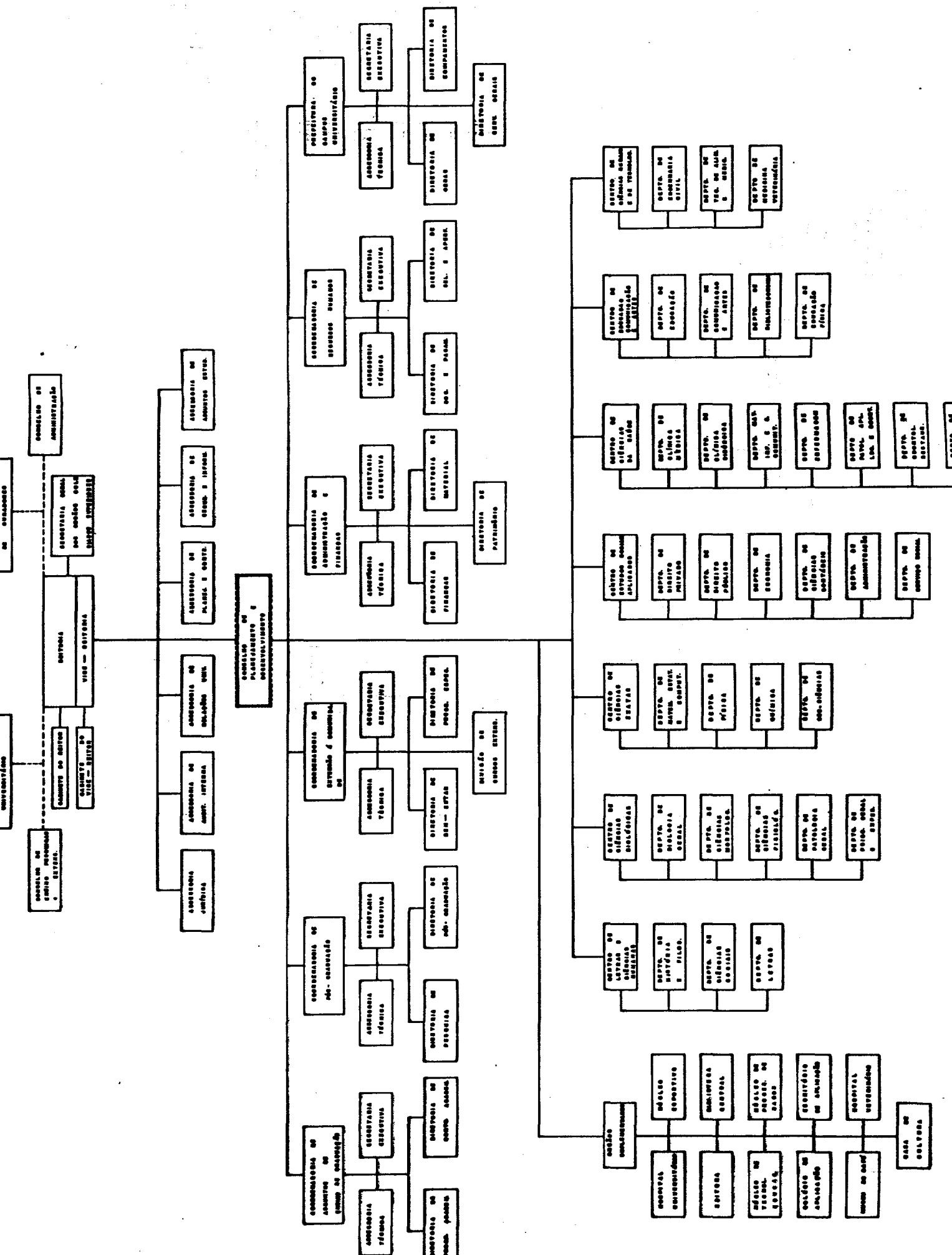
Por outro lado, a sociedade alimenta o sistema de demandas de satisfação de necessidades; as três principais se referem ao processo de transformação social, função básica do sistema de educação que caracteriza esse processo de Ensino-Aprendizagem; uma segunda se refere à demanda de profissionais para atividades vitais da sociedade. Atender aos solicitantes constitui a terceira necessidade.

Observa-se também no gráfico, que o conhecimento é um dos insumos mais importantes, porque, de certa forma, constitui a matéria do sistema; os produtos do sistema são, basicamente, os estudantes formados e capacitados que, através de conduta melhorada, procuram resolver problemas e atender as necessidades sociais. À medida que isso acontece, se estará cumprindo a função social do sistema integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem. Espera-se como resultados da ação do sistema: melhoria de conhecimento e de recursos humanos especializados e capacitados para operar ativamente no meio-ambiente.

GRÁFICO I - ESTRUTURA DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO ACADÊMICA

DO PROCESSO DE ENSINO - APRENDIZAGEM





No interior do sistema observa-se que o estudante é o centro, considerado como um elemento dinâmico que utiliza os dispositivos oferecidos por uma estrutura de operação acadêmica e outra retroalimentativa. Atrás dessas estruturas, encontra-se uma de planejamento e execução acadêmica, e outra, de pesquisa. Sustentando todo o sistema, há uma infra-estrutura de pesquisa, ensino e extensão, planejamento, operação acadêmica e retroalimentação. Um sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem é produto de muito trabalho de preparação, criatividade e toda uma estrutura que permita buscar resultados válidos.

4.5 - Elaboração do Modelo de Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem:

A elaboração de um Sistema Integrado de Gestão Acadêmica solicita cuidadoso planejamento. Implica numa rede de atividades que devem ser estudadas para planejar e organizar o sistema. Sua construção parte de bases fundamentais: a primeira se refere aos objetivos e às políticas institucionais, isto é, quais são as metas perseguidas pela Universidade e que política norteia sua atuação. Esses objetivos e políticas serão marcos importantes para estabelecer os objetivos operativos e os meios para alcançá-los.

O levantamento e análise da realidade é outro fator fundamental do qual parte o planejamento; dirige-se especialmente à determinação de necessidades sociais, institucionais, educacionais, e requisitos para o ingresso no sistema universitário e nas suas diversas etapas internas.

Essa análise de necessidades, complementada por um estudo de recursos e investigação necessária para a inovação, permitirá o estabelecimento de alternativas de satisfação do sistema perante as necessidades, e qual a estratégia geral que o sistema adotará para a satisfação de tais necessidades.

Dessa estratégia derivam objetivos, programas de ação, projetos que ativarão o desenvolvimento de alternativas selecionadas. Dentro dos programas e projetos destacam-se como atividades importantes a definição de objetivos educacionais e a elaboração de estratégia operacionais para o Ensino-Aprendizagem; determinam-se os conteúdos que deverão ser trabalhados, bem como as operações e as capacidades básicas a serem desenvolvidas e os métodos de controle e avaliação. Deve existir um encadeamento entre todas as atividades do processo de Gestão Acadêmica, de maneira que o sistema opere adequadamente.

Como decorrência da ação do sistema, manifestam-se os produtos do processamento do sistema que permitirão a avaliação do mesmo em seus diversos níveis e aspectos: avaliação do conteúdo, de procedimento, de operações e resultados.

O Sistema Integrado de Gestão Acadêmica compreende uma Coordenação Geral ao que, numa ação conjunta com Coordenadores de Colegiados e Chefes de Departamentos, caberá:

- fixar as políticas e os objetivos gerais do Sistema Integrado;
- escolher as estratégias gerais e dirigir as atividades necessárias para sua consecução;
- dirigir e distribuir o pessoal, de acordo com o previsto no planejamento operativo, em nível de programação, execução, controle e avaliação, obedecendo ao Plano Global elaborado pela Secretaria de Planejamento e Controle da Universidade.

44

O SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO ACADÊMICA DO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM TEM COMO ÁREAS DE ATIVIDADE:

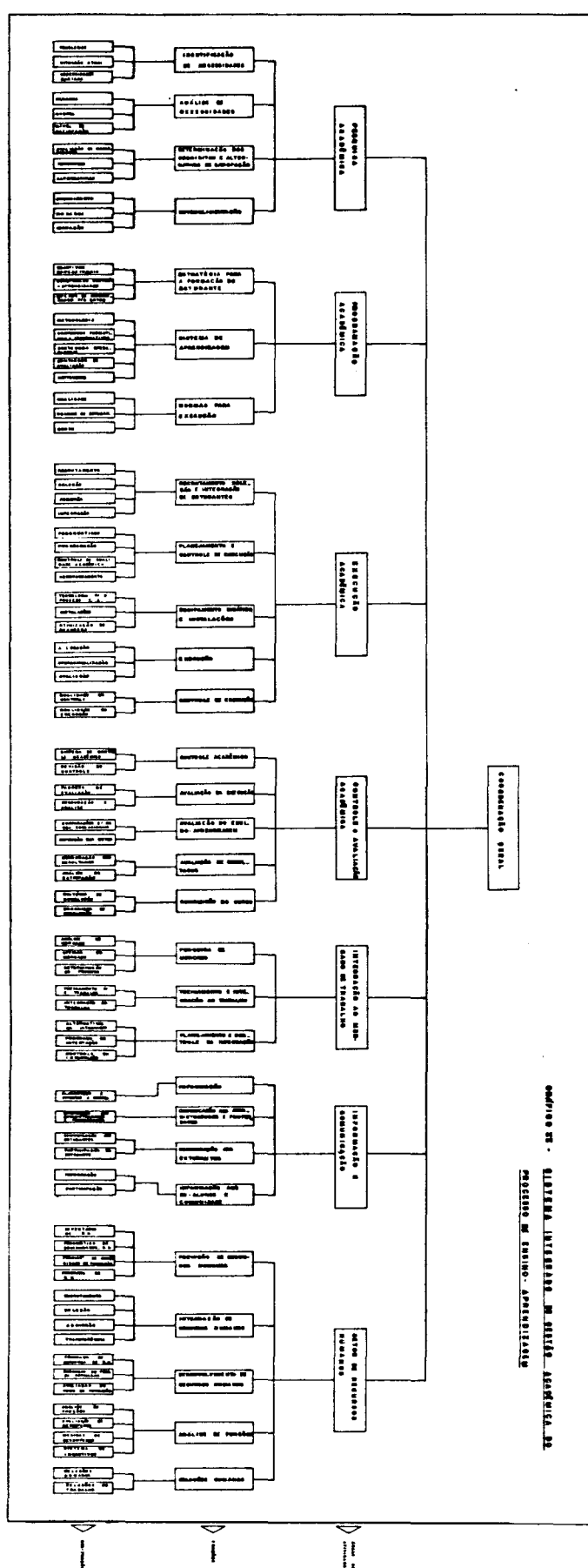
- Pesquisa Acadêmica,
- Programação Acadêmica,
- Execução Acadêmica,
- Controle e Avaliação Acadêmica,
- Integração no Mercado de Trabalho,
- Setor de Informação e Comunicação,
- Setor de Recursos Humanos.

A seguir, estabelecemos uma caracterização de cada uma dessas grandes áreas que formam o Sistema Integrado. Seguimos a metodologia de caracterização do Modelo a que nos propomos:

- Especificação das Áreas de Atividade,
- Especificação e Descrição das Funções,
- Especificação e Descrição de Subfunções.

O GRÁFICO II mostra toda a estrutura do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica. A montagem desse sistema, em termos gráficos, é para melhor visualizar a globalidade de elementos envolvidos no mesmo. Esse Modelo procura estabelecer as bases teóricas do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do processo de Ensino-Aprendizagem na Universidade Es

tadual de Londrina, especificando e descrevendo as Áreas de Atividades, Funções e Subfunções, e os elementos que interatuam no sistema e no processo, com o intuito de satisfazer as necessidades do estudante, da sociedade e dos agentes do processo.



1ª ÁREA DE ATIVIDADE: PESQUISA ACADÊMICA:

Compete à Pesquisa Acadêmica:

- a) Desenvolver Pesquisa Básica, visando descobrir potencialidades de melhoria do Sistema Integrado;
 - descrever e projetar experimentos e realizá-los;
 - pesquisar novos mecanismos de Ensino-Aprendizagem, cada vez mais efetivos;
 - analisar e interpretar seus resultados;
 - levantar e controlar experiências e soluções já via bilizadas.
- b) Desenvolver Pesquisa Aplicada, dirigida para a so lução de problemas específicos do Sistema Integrado;
 - definir necessidades e problemas;
 - projetar e efetuar pesquisas;
 - analisar e interpretar os resultados, determinando formas de satisfação das necessidades, e estabelece ndo mecanismos de retroalimentação.

Funções (F) e Subfunções (SF) da Pesquisa Acadêmica:

F₁ - Identificação de Necessidades:

- identificar necessidades educativas é o ponto de partida para identificar problemas afins. Entende-se como necessidade educativa a discrepância men surável entre uma situação atual e a necessária, de

sejada. É a primeira etapa do processo administrativo educacional, que consiste no levantamento de problemas, baseando-se em necessidades documentadas, para se chegar, com maior acerto, à seleção de soluções.

SF₁ - Problemas:

- identificar problemas a partir de necessidades documentadas;
- enunciar os problemas em termos mensuráveis de realização;
- definir e classificar problemas em termos prioritários.

SF₂ - Diagnóstico

- Levantamento através de questionários e de dados quantitativos, do leque de necessidades;
- preparação de diagnósticos periódicos, em nível setorial e global, para auscultar o desempenho do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica e para facilitar-lhe a tomada de decisões.

SF₃ - Necessidades Básicas:

- classificar as necessidades em termos prioritários de satisfação;
- discriminar necessidades do estudante, da comunidade, do professor e da administração do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica.

F_2 - Análise de Necessidades:

- definir quantitativa e qualitativamente as necessidades presentes e futuras, e determinar o grau de satisfação que o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica proporcionará.

SF_1 - Demanda:

- determinar o volume e as características dos solicitantes e o que esperam do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica;
- definir a participação do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica na satisfação da demanda.

SF_2 - Oferta:

- determinar as necessidades sociais e ocupações presentes e futuras;
- analisar as necessidades sociais e ocupacionais;
- definir os objetivos ocupacionais;
- definir o mercado de trabalho, com suas possíveis oscilações a curto, médio e longo prazos.

SF_3 - Nível de Satisfação:

- definir o nível de satisfação da demanda e da oferta social;
- comparar a oferta com a demanda e com os recursos disponíveis;

- adequar os objetivos e políticas institucionais de serviço com a demanda e oferta;
- estabelecer níveis de satisfação a curto, médio e longo prazos.

F₃ - Determinação dos Requisitos e Alternativas de Satisfação

- após a avaliação das necessidades, estabelecer os requisitos, recursos, estratégias, alternativas de satisfação das necessidades. Pela avaliação pode-se identificar as discrepâncias que devem ser resolvidas, baseando-se em prioridades e recursos que o sistema pode proporcionar.

SF₁ - Avaliação de Necessidades:

- determinar as discrepâncias entre a situação atual e a ideal;
- identificar o nível de satisfação das necessidades atuais pelo Sistema Integrado de Gestão Acadêmica;
- demonstrar os níveis de satisfação de necessidades que o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica deverá satisfazer.

SF₂ - Requisitos:

- os recursos disponíveis e necessários para satisfazer as necessidades identificadas;
- o que se requer para satisfazer cada necessidade identificada;
- de que meios e estratégias se dispõe.

SF₃ - Alternativas:

- determinar que alternativas existentes possam ser utilizadas para satisfação das necessidades;
- determinar métodos e meios possíveis (estratégias e instrumentos);
- identificar funções e tarefas;
- especificar etapas para passar da situação presente ao estado de coisas que se desejam.

F₄ - Retroalimentação:

- prever, a curto, médio e longo prazos, a melhor alternativa para conseguir ajustes constantes entre o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica e as demandas impostas pela realidade, de acordo com os recursos disponíveis.

SF₁ - Crescimento:

- determinar a melhor alternativa de crescimento do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica;
- revisar os objetivos gerais e as políticas de forma sistemática;
- identificar e avaliar alternativas de desenvolvimento e crescimento do Sistema Integrado.

SF₂ - Mudança:

- assegurar o ajuste constante do Sistema Integrado de

Gestão Acadêmica às mudanças científicas e tecnológicas:

- definir as necessidades de mudança;
- analisar níveis de tolerância e limites;
- identificar e avaliar alternativas de mudança.

SF₃ - Inovação:

- desenvolver novos conhecimentos e melhorar os existentes e integrar os elementos provindos de mudanças, para tornar o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica mais operante;
- definir necessidades de novo conhecimento;
- integrar os novos conhecimentos e mudanças nos mecanismos de Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, tornando melhor sua operacionalidade.

II^a - ÁREA DE ATIVIDADE: PROGRAMAÇÃO ACADÊMICA:

- Compete à Programação Acadêmica:
- determinar a estratégia de Gestão Acadêmica, as normas para o Sistema de Ensino-Aprendizagem operar e elaborar o conjunto da aprendizagem.

Funções e Subfunções da Programação Acadêmica

F₁ - Estratégia para Formação do Estudante:

- estabelecer objetivos educacionais congruentes com as necessidades ocupacionais, e determinar a melhor combinação de recursos educativos para alcançá-los; desenvolver programas e projetos de Ensino-Aprendizagem correspondentes às solicitações da demanda.

SF₁:- Objetivos Educacionais:

- determinar o conjunto integrado de objetivos educacionais com base nas necessidades sociais, que permitam estudar os conteúdos do Ensino de acordo com as condições de Ensino-Aprendizagem e dos recursos existentes e disponíveis;
- propor objetivos educacionais;
- analisá-los e avaliá-los periodicamente;
- definir os níveis de conhecimento, as habilidades e capacidades que devem comprovar-se para se considerar alcançados os objetivos educacionais.

SF₂ - Combinação de Ensino-Aprendizagem:

- determinar a melhor alternativa do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica em termos de integração, de conteúdo, de material e de equipamento didático, confrontando-a com tempo e esforço requeridos que permitam alcançar os objetivos educacionais;
- identificar os recursos existentes;
- definir, para o estudante, o início e o término do processo integrado de Ensino-Aprendizagem;
- identificar alternativas de Ensino-Aprendizagem;

- analisar e avaliar as alternativas;
- selecionar a melhor alternativa para o Sistema Integrado de Ensino-Aprendizagem.

SF₃ - Opções de Aprendizagem para o Estudante:

- estabelecer as opções, em níveis distintos, que o estudante possa selecionar para alcançar as metas pessoais de educação;
- identificar o leque de opções para o estudante;
- preparar gráficos demonstrativos, fluxogramas, valor e equivalências das unidades de Ensino-Aprendeizagem;
- detalhar as diversas formas de alcançar os objetivos educacionais de cada Unidade de Ensino-Aprendeizagem;
- elaborar instruções para que o estudante formule ' seu programa de Ensino-Aprendizagem.

F₂ - Sistema de Aprendizagem:

- elaborar o conjunto integrado de conhecimentos, informações e material didático organizados, de acordo com os princípios de Ensino-Aprendizagem, para que assegurem a consecução dos objetivos educacionais reais e para situações reais, e com recursos alocados a essa unidade de Ensino-Aprendizagem.

SF₁ - Metodologia:

- integrar os elementos do Processo Ensino-Aprendeza

gem de acordo com as características da clientela, com a natureza da unidade de Ensino-Aprendizagem e dos recursos disponíveis, seguindo uma metodologia adequada;

- determinar os recursos existentes;
- identificar alternativas metodológicas;
- proceder sua análise e avaliação;
- selecionar a metodologia de Ensino-Aprendizagem mais adequada.

SF₂ - Conteúdos Formativos e Informativos:

- determinar e elaborar as situações de Ensino-Aprendizagem congruentes com os objetivos educacionais, incorporando a informação necessária para sua compreensão, os critérios técnicos e formativos, e a indicação das ferramentas e técnicas aplicáveis à solução de problemas;
- determinar situações de Ensino-Aprendizagem;
- elaborar a informação básica e adaptá-la aos dispositivos do processo Ensino-Aprendizagem;
- definir os conteúdos formativos;
- determinar os mecanismos para validar os conteúdos formativos e informativos.

SF₃ - Conteúdos Operacionais:

- determinar, dentro da situação de Ensino-Aprendizagem, os critérios e elementos para o exercício;
- elaborar a informação para o exercício operacional

e adaptá-la aos dispositivos de exercício disponí-
vel;

- determinar a mecânica de exercício;
- identificar situações de exercícios;
- adaptá-la aos dispositivos de Ensino-Aprendizagem;
- definir o conteúdo dos exercícios e sua validade.

SF₄ - Conteúdos de Avaliação:

- determinar os critérios e normas para avaliar o es-
forço do estudante, empregado no Ensino-Aprendiza-
gem e os resultados obtidos, de acordo com os obje-
tivos educacionais. Estabelecer os mecanismos de
avaliação de acordo com os dispositivos de Ensino-
Aprendizagem existentes e as características reque-
ridas de retroalimentação;
- definir os critérios de avaliação;
- descrever as situações de avaliação;
- definir os mecanismos para validar os conteúdos de
avaliação.

SF₅ - Instruções:

- elaborar instruções e guias para o Sistema operar,
e, em especial, para utilização correta das técni-
cas de Ensino-Aprendizagem;
- definir o comportamento esperado dos estudantes, ad-
ministradores e professores nos Sistema Integrado de
Gestão Acadêmica do processo de Ensino-Aprendiza-
gem.

- elaborar instruções para o bom emprego das técnicas de aprendizagem.

F₃ - Normas pra Execução:

- estabelecer as normas e margens de tolerância para a melhor execução do Sistema, aptas para programar os recursos e avaliar a eficiência.

SF₁ - Qualidade:

- determinar os níveis de qualidade, especificados em termos quantitativos, que devem cumprir como mínimo os programas e projetos do Sistema de Aprendizagem, assim como as diversas fases de operação acadêmica;
- determinar níveis desejados de qualidades;
- estabelecer normas e margens de tolerância;

SF₂ - Volume:

- estabelecer a quantidade mais conveniente de estudantes para cada uma das fases da operação acadêmica e a melhor combinação de recursos a utilizar em cada fase e nível;
- determinar as melhores quantidades de elementos com os quais se operará;
- estabelecer normas e margens de tolerância;

SF₃ - Custo:

- Determinar os custos requeridos para o desenvolvi-

mento e aplicação do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, assim como as margens aceitáveis de tolerância e predeterminar os custos, para melhor calcular e programar a necessidade de recursos;

- analisar custos e benefícios;
- estabelecer normas e margens de tolerância.

III^a - ÁREA DE ATIVIDADE: EXECUÇÃO ACADÊMICA:

Compete à Execução Acadêmica:

- integrar e fazer funcionar todos os elementos do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, para que os estudantes apliquem esforço e faculdades à consecução dos objetivos educacionais, mediante a utilização de administradores, de professores, de recursos e de tudo o que foi previsto para esse fim.

Funções e Subfunções da Execução Acadêmica:

F₁ - Recrutamento, Seleção e Integração de Estudantes:

- recrutar, selecionar, admitir e integrar os estudantes no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, de acordo com as solicitações e normas operativas.

SF₁ - Recrutamento:

- determinar os critérios de recrutamento para que se obtenha eficácia nesse processo;

- fazer editais de divulgação;
- estabelecer mecanismos de recrutamento
- atuar junto às fontes potenciais de estudantes;

SF₂ - Seleção:

- definir critérios de seleção;
- estabelecer os requisitos mínimos para escolher es tudantes que se desempenhem satisfatoriamente;
- desenvolver os meios de avaliação de capacidade e aplicá-los à seleção;
- elaborar especificações para a seleção;
- descrever as formas de seleção;
- aplicar os mecanismos de seleção aos estudantes.

SF₃ - Admissão:

- inscrever formalmente no Sistema Integrado de Ges tão Acadêmica os estudantes selecionados, incorpo rando seus dados ao sistema de Informação e escri turação;
- receber a documentação escolar;
- admitir o estudante no Sistema;
- alimentar os dados do sistema de informação.

SF₄ - Integração de Estudantes:

- informar e capacitar os estudantes para a compreensão e uso do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, assim como utilizar o sistema de aprendizagem, os mecanismos de acesso aos dispositivos, e elaborar seu programa de aprendizagem;
- informar o estudante;
- capacitá-lo ao uso de dispositivos do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica;
- capacitá-lo na administração de sua aprendizagem individual.

F₂ - Planejamento e Controle da Execução:

- determinar a melhor combinação de oportunidade, de sequência e de integração de recursos para assegurar o cumprimento dos objetivos educacionais operativos; atender a um volume de estudantes num determinado período, dentro das normas estabelecidas.

SF₁ - Prognóstico:

- definir as alternativas de satisfação da demanda que o Sistema Integrado de Ensino-Aprendizagem pode cobrir, de acordo com a análise de necessidades e as disponibilidades de recursos;
- analisar a capacidade instalada e tendências;
- analisar a política de serviços;
- determinar as alternativas de operação;
- realizar prognósticos.

SF₂ - Programa de Execução:

- definir as atividades requeridas para alcançar os objetivos operativos. Determinar o tempo necessário, e formular a programação de trabalho, delimitando responsabilidades em termos de metas e atividades;
- definir as atividades operacionais;
- estimar as cargas de trabalho e o tempo de execução;
- programar o uso de equipamento e instalações;
- formular programas de execução.

SF₃ - Controle de Qualidade Acadêmica:

- determinar mecanismos de controle de execução acadêmica, estabelecendo níveis de qualidade desejados;
- estudar e estabelecer mecanismos de controle de qualidade;
- fixar níveis de qualidade que o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica deve atingir.

SF₄ - Acompanhamento:

- verificar o cumprimento dos programas de execução e informar o seu desenvolvimento e o de suas atividades, bem como as margens de tolerância.
- determinar os mecanismos de acompanhamento;
- acompanhar o cumprimento dos programas;

- retroalimentar o sistema de programação;
- determinar margens de tolerância.

F₃ - Equipamento Didático e Instalações:

- assegurar o abastecimento e a alocação oportuna de material e equipamento didático, de acordo com a Programação Acadêmica, assim como o uso adequado e eficiente do equipamento e das instalações disponíveis.

SF₁ - Tecnologia para o Processo de Ensino-Aprendizagem:

- determinar a existência de equipamento disponível e as necessidades de adicional;
- elaborar instruções para uso e empréstimo de equipamentos;
- adaptar os conteúdos aos equipamentos;
- preparar o material para sua utilização e aplicação ao processo.

SF₂ - Instalações:

- desenhar, descrever e alocar as instalações;
- mantê-las em bom estado para alojar adequadamente o Sistema Integrado;
- proceder análise de "lay-out", com o intuito de melhor aproveitamento racional do espaço físico.

SF₃ - Otimização de Recursos:

- desenvolver inovações que permitam conseguir o melhor aproveitamento possível dos recursos do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, de acordo com as necessidades de mudança;
- aumentar os benefícios sociais do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica;
- melhorar a produtividade;
- reduzir os custos.

F₄ - Execução:

- desenvolver o processo de Ensino-Aprendizagem, de acordo com a programação.

SF₁ - Alocação:

- matricular e distribuir os estudantes;
- alocar os estudantes, equipamentos e material didático às unidades de Ensino-Aprendizagem de acordo com a programação.

SF₂ - Operacionalização:

- desenvolver a Gestão Acadêmica do processo de Ensino-Aprendizagem;
- realizar o Ensino-Aprendizagem.

SF₃ - Avaliação:

- oferecer ao estudante os elementos informativos para situações de avaliação;
- identificar as situações e mecanismos de avaliação;
- conduzir a avaliação;
- retroalimentar os resultados.

F₅ - Controle de Qualidade Acadêmica:

- manter a qualidade acadêmica dentro de margens de tolerância estabelecidos pela Programação Acadêmica.

SF₁ - Qualidade:

- estabelecer os métodos de controle;
- efetuar o controle;
- detectar produtos inadequados e assegurar-se de que serão corrigidos.

SF₂ - Qualidade de Execução:

- acompanhar as fases de cada operação;
- estabelecer métodos de acompanhamento;
- efetuar o acompanhamento;
- detectar as operações que requerem ajuste e procu

rar que este se efetive.

IV^a ÁREA DE ATIVIDADE: CONTROLE E AVALIAÇÃO ACADÊMICA

Compete ao Controle e Avaliação Acadêmica:

- assegurar o cumprimento dos objetivos educacionais, controlando e avaliando as diversas fases de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem.

F₁ - Controle Acadêmico:

- descrever e implantar um sistema de Controle que, mediante a divisão de tarefas, facilite o controle das operações.

SF₁ - Sistema de Controle Acadêmico:

- definir as necessidades de controle;
- descrever procedimentos viáveis para a montagem desse mecanismo.

SF₂ - Revisão do Controle:

- manter vigilância constante e sistemática sobre os procedimentos de controle;
- programar a revisão do controle;
- revisar e analisar as deficiências;
- sugerir melhorias.

F_2 - Avaliação da Execução:

- proporcionar uma constante avaliação da eficiência obtida pelo funcionamento do sistema.

SF_1 - Padrões de Avaliação:

- determinar níveis, medidas e critérios de avaliação de cada um dos fatores do Sistema Integrado de Ges tão Acadêmica;
- definir os padrões de avaliação.

SF_2 - Mensuração e Análise:

- definir métodos e instrumentos de mensuração;
- analisar e interpretar os desvios e distorções.

F_3 - Avaliação do Ensino-Aprendizagem:

- manter em concordância contínua, os conteúdos do En sino-Aprendizagem e as demandas sociais.

SF_1 - Análise de Satisfação:

- analisar a correspondência dos programas com as ex pectativas e a satisfação das necessidades ocupacio nais e sociais;
- analisar os objetivos ocupacionais e as necessidades educacionais:
- compará-los com os objetivos educacionais do Siste

ma Integrado de Gestão Acadêmica.

SF₂ - Comparação com os Objetivos Educacionais:

- descrever procedimentos de avaliação;
- proceder a comparação com os objetivos dos Sistema Integrado de Gestão Acadêmica.

F₄ - Avaliação de Resultados:

- determinar o grau de cumprimento dos objetivos gerais e operacionais do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica.

SF₁ - Definição das Metas:

- determinar objetivos e níveis de rendimento do sistema em geral;
- definir os objetivos para controle;
- determinar as medidas de rendimento dos objetivos.

SF₂ - Mensuração dos Resultados:

- descrever procedimentos de mensuração;
- medir, analisar e avaliar.

F₅ - Conclusão do Curso:

- expedir diplomas, com caráter institucional e ofi

cial, dos diversos níveis de formação.

SF₁ - Critérios de Conclusão:

- estabelecer normas, critérios e objetivos a serem alcançados;
- descrever o sistema de critérios e requisitos, bem como políticas de formatura.

SF₂ - Mecanismo de Conclusão:

- estabelecer e aplicar mecanismos que assegurem uma conclusão objetiva, segura e eficaz de curso;
- expedição e reconhecimento de diplomas.

V^a ÁREA DE ATIVIDADE: INTEGRAÇÃO AO MERCADO DE TRABALHO:

Compete à integração ao mercado de trabalho:

- estabelecer, dentro do próprio Sistema Integrado de Ensino-Aprendizagem, os mecanismos de integração com o meio-ambiente. Facilitar a incorporação dos egressos do sistema na sociedade e retro-informar o Sistema Integrado de Ensino-Aprendizagem, enriquecendo o sistema. Desenvolver mecanismos de retroalimentação.

Funções e Subfunções da Integração ao Mercado de Trabalho:

F₁ - Pesquisa de Mercado:

- investigar o mercado educativo-profissional para possibilitar a combinação que o Sistema Integrado oferecerá aos estudantes matriculados e os potenciais a fim de satisfazer suas necessidades de educação formal.

SF₁ - Análise de Mercado:

- determinar as características do mercado, incluindo oferta e demanda;
- realizar previsões de mercado de trabalho a curto, médio e longo prazos;
- analisar a participação no mercado do Sistema Integrado de Ensino-Aprendizagem;
- realizar estudos que permitam conhecer a situação competitiva com outros sistemas ou agências de Ensino-Aprendizagem;
- avaliar a efetividade e eficiência de cada elemento envolvido no esforço de integração.

SF₂ - Divisão do Mercado:

- dividir e estimar o mercado educativo em grupos a fins para melhor atendimento das necessidades;
- determinar as principais variáveis referentes ao mercado de trabalho e perspectivas de desenvolvimento político-econômico-sócio-cultural;
- estabelecer os fatores de influência no processo de compra do produto educativo.

SF₃ - Determinação do Produto:

- analisar as necessidades existentes;
- definir políticas de mercado de trabalho;
- selecionar o melhor conjunto de produtos educativos a oferecer para satisfação do meio-ambiente.

F_2 - Treinamento e Integração ao Trabalho:

- conseguir, para os egressos dos diversos cursos e níveis acadêmicos, uma adequada incorporação na sociedade, de acordo com as oportunidades existentes no meio-ambiente.

SF_1 - Treinamento para o trabalho:

- capacitar os egressos do sistema a formularem seu plano de desenvolvimento profissional;
- desenvolver programas de treinamento e orientação para o trabalho;
- assessorar o desenvolvimento profissional, com os devidos mecanismos de retroalimentação.

SF_2 - Integração ao Trabalho:

- facilitar a adaptação e o desenvolvimento dos egressos em situações reais de trabalho;
- proporcionar serviços intermediários entre a oferta e a demanda de trabalho;
- assessorar em termos de adaptação e ajustes profissionais.

F₃ - Planejamento e Controle da Integração:

- determinar a melhor combinação de elementos do Sistema Integrado para alcançar objetivos e metas de integração.

SF₁ - Alternativas de Integração:

- selecionar a melhor combinação de integração do produto educativo;
- identificar alternativas de integração, seus possíveis resultados e recursos necessários;
- analisar, avaliar e selecionar as melhores alternativas.

SF₂ - Programa de Integração:

- definir as atividades de comercialização da integração;
- estimar o volume de trabalho e tempo que será envolvido nessa operação;
- programar a execução e integração.

SF₃ - Controle de Integração

- estabelecer os métodos e medidas de controle;
- realizar efetivamente o controle;
- detectar os elementos que requerem atenção e captar as mudanças que ocorrem no mercado de trabalho;

- adotar medidas corretivas, se necessário.

VI^a ÁREA DE ATIVIDADE: INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO:

Compete a Informação e Comunicação:

- assegurar o fluxo contínuo e eficiente da informação e comunicação entre os diversos elementos do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica. Estabelecer a integração.

Funções e Subfunções da Informação e Comunicação:

F₁ - Informação:

- proporcionar ao Sistema Integrado de Gestão Acadêmica um contínuo e eficiente serviço de informação que permita conhecer, localizar e utilizar a informação existente.

SF₁ - Classificação e Integração da Informação:

- localizar fontes de informação;
- classificar a informação;
- integrá-la ao Sistema Integrado de Gestão Acadêmica.

F₂ - Comunicação aos Administradores e Professores do Sistema Integrado

- assegura uma comunicação bi-direcional entre o Sis

tema Integrado de Gestão Acadêmica, e administradores e professores, permitindo uma operação integrada.

SF₁ - Informação aos Administradores e Professores do Sistema Integrado:

- determina objetivos informativos;
- seleciona canais de informação;
- informa;
- estabelece mecanismos de retroalimentação da informação, recebendo, avaliando e transmitindo informação.

F₃ - Comunicação aos Estudantes:

- assegura uma informação constante sobre objetivos, procedimentos e notícias do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica.

SF₁ - Informação aos Estudantes:

- define os objetivos informativos;
- seleciona os canais de informações;
- emite a informação;
- constata a sua recepção e, se necessário, estabelece uma ação corretiva.

SF₂ - Participação do Estudante:

- estabelece mecanismos de participação do Estudante numa ação integrada na efetivação do Ensino-Aprendizagem;
- recebe informações e troca idéias.

F₄ - Comunicação com ex-alunos e comunidade

- assegura o estabelecimento de um vínculo de colaboração e participação dos ex-alunos, permitindo o ajuste e modificação do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, bem como a realimentação contínua do Sistema.

SF₁ - Informação:

- estuda conteúdos de informações;
- seleciona meios de informação;
- informa os conteúdos.

SF₂ - Participação:

- estabelece mecanismos de participação;
- recebe, discute, troca idéias;
- estabelece vínculos de colaboração.

VII^a ÁREA DE ATIVIDADE: SETOR DE RECURSOS HUMANOS

Compete ao Setor de Recursos Humanos:

- determinar e obter os recursos humanos idôneos para o funcionamento do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica de acordo com as necessidades presentes e futuras;
- manter o pessoal existente nas melhores condições, enquanto seu trabalho traz satisfação e desenvolvimento do Sistema Integrado.

Funções e Subfunções do Setor de Recursos Humanos:

F₁ - Previsão de Recursos Humanos:

- determinar, em termos quantitativos e qualitativos, as necessidades futuras de recursos humanos, programas de adicionais, de formação e promoção.

SF₁ - Inventário de Recursos Humanos:

- realizar o levantamento de pessoal;
- estabelecer sistemas de avaliação de desempenho;
- precisar, quantitativa e qualitativamente, os recursos humanos com que conta o sistema, analisando individualmente e por grupo as capacidades existentes e o potencial de desenvolvimento.

SF₂ - Prognóstico de Necessidades de Recursos Humanos:

- estimar o número e características das pessoas que o sistema precisar para cobrir vazios produzidos pelo crescimento da organização, pelo desenvolvimento de novas funções, pela saída de recursos e promoções dentro do próprio sistema;
- formular organogramas futuros;
- determinar cargos e funções vacantes e sua sucessão;
- agrupar e classificar as necessidades.

SF₃ - Prognóstico de Necessidades de Formação:

- precisar a formação de pessoal, de forma individual e coletiva, para capacitar aqueles que se integram, no futuro, no desempenho de atividades e de funções previstas no Sistema Integrado;
- determinar as necessidades de formação de pessoal para o Sistema Integrado;
- determinar alternativas de formação de pessoal para aqueles que ingressam, sejam promovidos e transferidos;
- determinar as necessidades de formação devido a mudanças de métodos, tecnologia e procedimentos operativos;
- agrupar e hierarquizar as necessidades de formação.

SF₄ - Programação de Recursos Humanos:

- determinar, com base no inventário e prognósticos de recursos humanos, as necessidades de integração de novo pessoal, as promoções e transferências, bem

como programar as necessidades de formação desse pessoal ou de novos valores para cobrir satisfatoriamente os objetivos do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica;

- integrar prognósticos de necessidades de mais pessoal e formação de recursos humanos;
- estabelecer programas de integração e formação de recursos humanos;
- determinar as metas e fases para realizar as mudanças, para se ter tempo de formação de pessoal;
- estabelecer cronogramas de concursos, de formação e treinamento de pessoal.

F_2 - Integração de Recursos Humanos:

- alcançar a oportuna incorporação dos recursos humanos requeridos de acordo com o prognóstico de necessidades; assegurar a idoneidade dos novos elementos e de sua adequada introdução no sistema. Realizar as transferências e promoções estabelecidas nos programas de recursos humanos, assegurando que as pessoas se integrem, adequadamente, em suas novas atividades.

SF_1 - Recrutamento:

- atrair os melhores candidatos para os postos vagos;
- identificar fontes de recrutamento;
- estabelecer mecanismos de informação e capacitação de candidatos;
- realizar o recrutamento.

SF₂ - Seleção:

- especificar as funções para cada tipo de administrador ou agente do sistema de Ensino-Aprendizagem;
- determinar bases e procedimentos de seleção;
- estabelecer um fluxo de conhecimento e habilidades requeridas para o solicitante ser integrado ao Sistema;
- avaliar os solicitantes e selecionar os mais idôneos para os serviços do sistema.

SF₃ - Admissão:

- incorporar os novos elementos ao Sistema Integrado de Ensino-Aprendizagem nas suas diversas funções;
- descrever procedimentos para o pessoal novo;
- apresentar o pessoal e dar as boas vindas.

SF₄ - Transferências:

- comunicar transferências e promoções de pessoal;
- introduzir os elementos em seu novo ambiente e situação de trabalho;
- promover entrevistas de despedida e documentação.

F₃ - Desenvolvimento de Recursos Humanos:

- estabelecer um processo contínuo de desenvolvimento

de pessoal do Sistema Integrado de Ensino-Aprendizagem, bem como injetar novos recursos humanos no Sistema Integrado, para conduzi-lo a inovações e melhorias.

SF₁ - Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos:

- desenvolver programas de formação, incluindo a preparação de materiais e tecnologia didática correspondente para melhor atuar;
- treinar em novos métodos e técnicas de Ensino-Aprendizagem;
- treinar pessoal para todas as áreas de Atividade do Sistema Integrado de Ensino-Aprendizagem.

SF₂ - Execução do Programa de Formação:

- informar e incorporar o pessoal aos programas de formação;
- estabelecer incentivos;
- executar programas de treinamento.

SF₃ - Avaliação do Programa de Formação:

- determinar as bases de avaliação dos programas de formação;
- controlar a execução do programa, estabelecendo os necessários mecanismos retroalimentadores;
- acompanhar a incorporação de pessoal formado.

F₄ - Análise de Funções:

- analisar e descrever cargos e funções, especificando requisitos de qualificação; responsabilidades, de sempenhos necessários e sistema de incentivos.

SF₁ - Análise de Funções:

- colher informações sobre cada cargo, mostrando a natureza das funções, o grau de autoridade e responsabilidade, as qualificações para o preenchimento do cargo ou função;
- avaliar os cargos e funções;
- descrever as responsabilidades, preparando especificações de deveres e tarefas.

SF₂ - Avaliação de desempenho:

- definir os objetivos e medidas de rendimento;
- realizar a avaliação de desempenho, relacionando-a com a descrição de cargos e funções.

SF₃ - Medidas de Desempenho:

- determinar, tecnicamente, os fatores para a quantificação do desempenho;
- identificar o desempenho;
- analisar o desempenho com os fatores ou critérios fixados;

- elaborar escalas de cargos e salários, de acordo com as políticas.

SF₄ - Sistema de Incentivos:

- estabelecer uma estrutura de incentivos que favoreça altos níveis de desempenho profissional operativo, de criatividade e de produtividade do Sistema Integrado de Ensino-Aprendizagem;
- desenvolver programas de incentivos;
- relacionar incentivos com o sistema de avaliação e desempenho.

F₅ - Relações Humanas:

- desenvolver um ambiente de melhor relacionamento no trabalho para o sucesso do Sistema Integrado, de Gestão Acadêmica graças a todo esse sistema de inter-relações.

SF₁ - Relações Humanas:

- manter um ambiente de relacionamento interno orientado para a inovação e qualidade; estabelecer condições de cooperação salutar, para facilitar a integração do Ensino-Aprendizagem.

SF₂ - Relações no Trabalho:

- manter um bom relacionamento entre o pessoal que atua em todos os níveis do Sistema Integrado;
- formular programas de desenvolvimento de relações humanas.

O Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do processo de Ensino-Aprendizagem, aqui exposto e devidamente caracterizado em suas diversas Áreas de Atividades, Funções e Subfunções, estabelece as bases teóricas para a Gestão Acadêmica na Fundação Universidade Estadual de Londrina. Define, explica e classifica os principais conceitos e elementos que interatuam no processo de Gestão Acadêmica, mediante enfoque de sistemas; proporciona os níveis estruturais e organizacionais que permitem melhor racionalização de tecnologia de Ensino-Aprendizagem e melhoria de recursos do sistema; suas inter-relações com o intuito de satisfazer mais eficazmente as necessidades do estudante, da sociedade em que o Sistema Integrado está inserido.

4.6 - AVALIAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO ACADÊMICA DO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM.

A avaliação vem testar a eficiência do Sistema Integrado. Por eficiência, entendemos o grau de cumprimento dos objetivos educacionais e operativos do Sistema Integrado em relação aos recursos envolvidos e dispendidos para sua consecução.

Um sistema eficiente será aquele que alcança o cumprimento de seus objetivos com o mínimo de recursos e com níveis predeterminados de qualidade. Em outras palavras, é a efetivação do princípio "MAXMIN": produzir o máximo, dispendendo o mínimo. Na realidade, a avaliação deve ser um processo contínuo e sistemático cujos resultados, devidamente analisados, vão realimentar o Sistema Integrado, servindo de informação para que a Pesquisa, Programação, Execução, Controle e Avaliação acadêmica se ajustem naqueles aspectos que, por ventura, apresentem baixa produtividade.

Como em qualquer sistema, no Sistema Integra

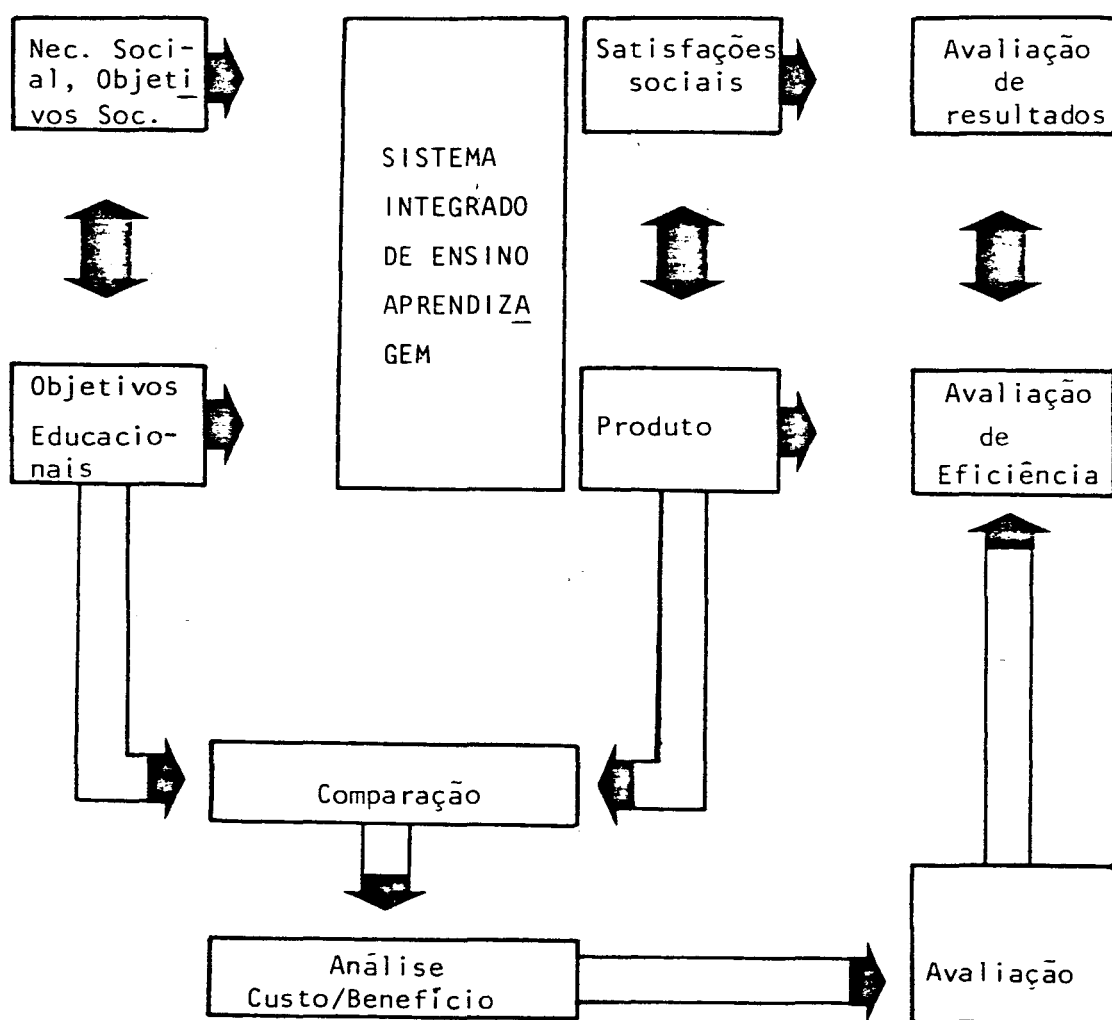
do de Gestão Acadêmica, os resultados são o produto de um processo integrador de elementos de natureza diversa. Por isso, se não for alcançado o desejado, poderão ser atribuídas múltiplas causas: deficiente qualidade ou quantidade dos elementos, falhas de oportunidade de obtenção, integração incorreta de recursos, etc. Não é fácil captar e conhecer as causas de um resultado deficiente no processo Ensino-Aprendizagem.

A avaliação tem como finalidade proporcionar uma medida que permita quantificar e, sobretudo, descobrir o tipo de deficiência, localizá-la e proceder a ação corretiva necessária em relação ao processo de Ensino-Aprendizagem.

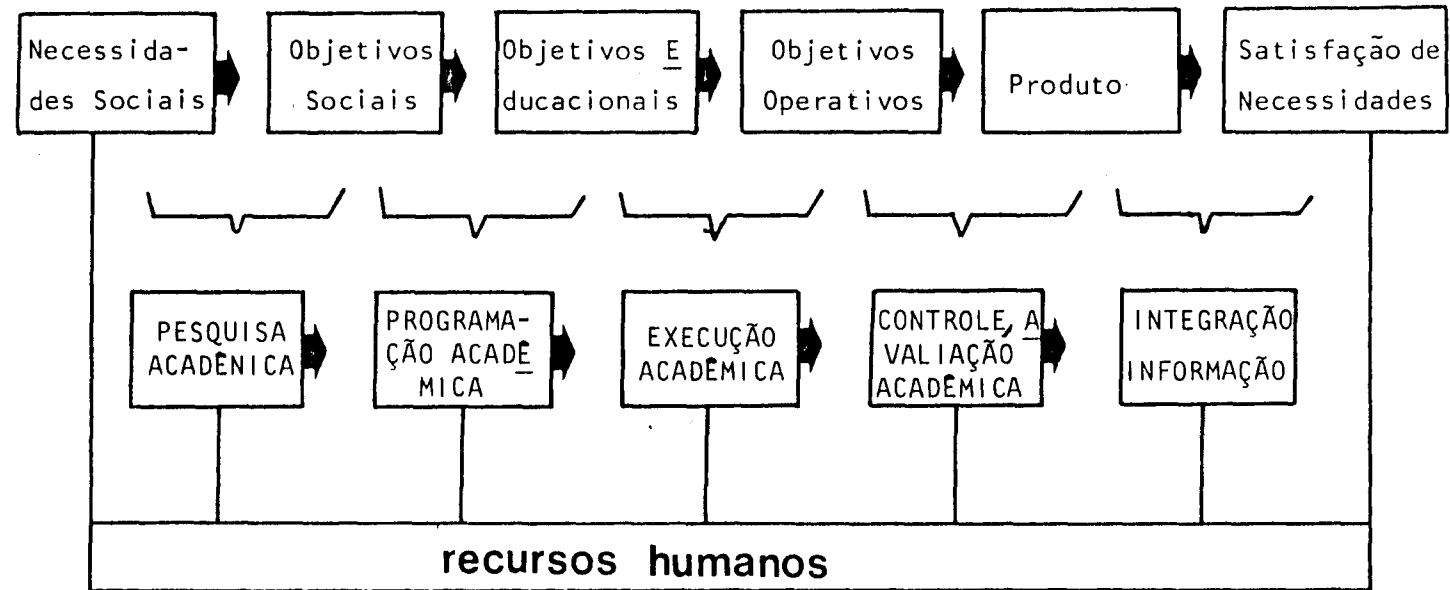
A metodologia de avaliação deriva-se da Análise de Sistemas. Os resultados do sistema dependerão dos elementos e da natureza de suas inter-relações. O processo de Ensino-Aprendizagem está constituído por uma sequência de atividades que, partindo de uma necessidade social, utiliza recursos humanos capacitados para satisfazê-las. Todas as etapas desse processo devem estar encadeadas com os objetivos educacionais que se constituem em meta precisa e em parâmetros de avaliação. Esta deve servir de análise comparativa em termos de custo/benefício dos principais elementos que alimentam o sistema e os produtos do mesmo, como mostra o gráfico seguinte:

PRINCIPAIS INTER-RELAÇÕES NO PROCESSO
DE AVALIAÇÃO

C O M P A R A T I V A



AVALIAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO ACADÊMICA DO PROCESSO DE
ENSINO-APRENDIZAGEM



Cada Área de Atividade desenvolverá mecanismos específicos de avaliação e, para isso efetivar-se, é necessária, em todas as etapas do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, a presença de recursos humanos devidamente habilitados. Da somatória das avaliações setoriais surgirá a Avaliação Global do SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO ACADEMICA.

CAPÍTULO V

Análise do Modelo e Efeitos de sua Implantação na Universidade Estadual de Londrina

Introdução:

Efetuiremos, inicialmente, uma avaliação do Modelo, tecendo-lhe considerações em relação à Administração Universitária e Gestão Acadêmica. Em segundo lugar, uma avaliação do Modelo, em relação à realidade da Universidade Estadual de Londrina, com base nas ponderações feitas pelos entrevistados, seja a nível de levantamento das informações básicas (Cap. III), seja a nível de discussão do Modelo proposto. E por fim, estabeleceremos diretrizes estratégicas de implantação do Modelo proposto na Universidade Estadual de Londrina.

5.1 - Avaliação do Modelo

A avaliação do Modelo proposto será feita à luz da Administração Universitária e Gestão Acadêmica e com base nas ponderações dos entrevistados, naquilo que se refere à realidade da Universidade Estadual de Londrina e exame de viabilidade do Modelo Proposto.

5.1.1 - O Modelo e as questões de Administração Universitária e Acadêmica

a) O Modelo e as questões de Administração Universitária

Estabeleceremos algumas considerações de Administração Universitária, de seus problemas e daquilo o que o

Modelo pode oferecer neste nível.

O Modelo de Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do processo de Ensino-Aprendizagem, ora proposto, objetiva criar condições conceituais e operacionais para que a Universidade desenvolva um plano integrado e coerente para o desenvolvimento do Ensino-Aprendizagem, alicerçado na pesquisa Institucional e alimentado por informações e dados confiáveis, que lhe permitam definir e assegurar a eficácia de sua ação acadêmica, a eficiência de sua ação administrativa e organizacional, através do dimensionamento adequado de seus recursos. Para tanto, a Universidade deve caracterizar-se como um sistema global, configurado segundo a Coordenação de Modernização e Reforma Administrativa (CODEMOR), nas seguintes unidades operacionais:

"subsistema de Planejamento Global;
subsistema de Pesquisa Institucional;
subsistema de Informação;
subsistema de Planejamento Acadêmico;
subsistema de Planejamento Comunitário;
subsistema de Planejamento Econômico-Financeiro;
subsistema de Planejamento Físico;
subsistema de Planejamento Administrativo."

(7)

A estrutura universitária deve procurar integrar todos esses subsistemas para atingir seus objetivos e funções.

Relacionando os diversos subsistemas de planejamento acima mencionados, com as funções da Universidade, verificamos que a mesma tem funções/meio, funções/fim e funções/integradoras. Pelo planejamento administrativo, econômi

(7) Coordenação de Modernização e Reforma Administrativa.
DAU/MEC, Circular nº 143/77, Aos Magníficos Reitores do Sistema Nacional de Ensino Superior, 04-10-77.

co-financeiro e físico são desenvolvidas as funções/meio; pelo planejamento global, pesquisa institucional e informação são desenvolvidas as funções integradoras da Universidade; e por fim, pelo planejamento acadêmico e comunitário, são desenvolvidas as funções/fim. Dentro destas últimas é que viemos situando-nos no decorrer de nosso estudo, bem como é objetivo do Modelo de Sistema Integrado de Gestão Acadêmico do processo de Ensino-Aprendizagem desenvolver e dinamizar, cada vez mais, essas funções de forma integrada.

É nessa ótica sistêmica que a administração e o planejamento universitários assumem a sua mais importante dimensão. Dentro dessa visão, a Universidade é um conjunto de cursos e de níveis curriculares de disciplinas e matérias, de departamentos e centros. Torna-se indispensável que o processo de Administração universitária identifique as ligações e implicações entre os elementos ou unidades, para que a Universidade se caracterize como um todo integrado. Essa ótica sistêmica permitirá ainda a identificação de interdependência e da complementariedade que devem estabelecer e guardar entre si.

Um outro aspecto para o entendimento dos sistemas universitários deve ser no sentido de sistemas fechados e sistema abertos. A Universidade, como entidade fechada, dissociada do seu ambiente, não se coaduna com sua própria natureza institucional. Enquanto a Universidade, como entidade aberta, estará numa "abertura plena perante a comunidade a que serve, numa atitude de serviço em favor dessa comunidade; e não impor a ela seus desígnios ou concepções. Seus cursos estarão estruturados em função das necessidades reais do mercado de trabalho. Seus departamentos serão entidades em diálogo permanente com os meios científicos e intelectuais, numa interação fecunda a serviço do desenvolvimento da ciência.

Sob o enfoque sistêmico, portanto, a Universidade assume a sua plena dimensão ecológica, adquirindo uma alta sensibilidade diante das reações havidas no ambiente or

ganizacional. Torna-se um ente sob constante perspectiva das mudanças e adaptações. Enquanto o sistema aberto, a Universidade cresce e muda, adapta-se ao ambiente e compete com outros sistemas. E a administração universitária, sob esse enfoque, torna-se um conjunto de elementos em contínua interação, formando um todo sinérgico, em permanente interdependência, orientado por objetivos predefinidos e em constante redefinição". (8).

À luz dessas considerações, percebe-se que a Universidade Estadual de Londrina, precisa ser analisada e avaliada em confronto com os conceitos de Análise de Sistema, de Administração Universitária e depois de proceder os reajustes necessários naquilo que se refere ao Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem.

Percebe-se, ainda, que está elaborando insuficientemente um planejamento global integrado que envolva toda a Administração Universitária no sentido de lhe assegurar melhor eficiência e eficácia de atuações e decisões, embadas em pesquisa e informações.

Não constatamos satisfatoriamente configurados num sistema global, subsistemas como: Pesquisa Acadêmica, Informação e Comunicação, Planejamento Comunitário... E a Universidade, analisada à luz dos conceitos de análise de sistemas, não se configura como um conjunto integrado de partes, elementos e com um objetivo comum. Isso porque as diversas unidades (Centros, Departamentos...) atuam de forma estanquee isolada.

Na Universidade de Londrina, os departamentos, células vitais de sua organização, ainda não funcionam integrados, quando muito a interdepartamentalização se ocupa de

(8) Ribeiro, Nelson de Figueiredo. Administração Acadêmica Universitária, a teoria, o método. Rio de Janeiro, Coleção Universitária de Administração, Livros Técnicos e Científicos, 1977, p.44.

áreas afins, aparecendo, assim, os departamentos como poderosas forças restritivas para viabilizar o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, dada a falta de melhor conscientização e conhecimento, ou pura e simplesmente se omitem.

Um outro aspecto que teoricamente a Universidade prega, é ser aberta com o meio-ambiente. Mas na prática, essas aberturas ecológicas, às vezes, são tolhidas por indecisões administrativas, por falta de recursos devidamente dimensionados e políticas não claramente definidas.

É lógico que nenhuma Instituição de Ensino Superior pode apresentar níveis de excelência, ao mesmo tempo, em todos os campos do saber. A condição essencial para o crescimento da eficácia da Universidade de Londrina é, sem sombra de dúvida, a elevação progressiva da qualificação do seu corpo docente. O Modelo apresenta uma área específica de Recursos humanos com o objetivo de capacitação dos agentes do processo (professores e administradores) e reciclagem constante dos mesmos.

O desenvolvimento das funções/fim (Ensino, Pesquisa e Extensão) não recebem na Universidade Estadual de Londrina, ainda, um tratamento adequado, equilibrado, seguindo um plano integrado de ação. A própria filosofia central da Reforma Universitária de 1968, que estabeleceu uma inter-relação do ensino e da pesquisa, condicionando-os a se aproximarem ao máximo da realidade, em termos de exercício profissional, através da utilização da extensão de serviços à comunidade, precisa ser amplamente dinamizada no contexto da Universidade Estadual de Londrina.

A tradição mais remota da Universidade é, na verdade, a sua função de ensino dirigido para formar e titular profissionais liberais, na acepção clássica do termo. A pesquisa na Universidade se faz necessária não só para o desenvolvimento de novas tecnologias, mas como recurso para formar a mentalidade científica do estudante, como fonte de mo

...ação e como técnica de ensino. Lamentavelmente, tradições arraigadas e preconceitos, ou ainda acomodações, levam muitos a dissociarem o ensino da pesquisa, colocando-os em compartimentos completamente estanques, quando sabemos que a pesquisa se identifica em suas linhas gerais com o próprio processo de aprendizagem.

A reforma universitária atentou para essa distorção, impondo a indissociabilidade das funções de ensino e pesquisa, firmando assim um postulado salutar. Mas, ao fazê-lo engendrou outra concepção dualista da organização universitária: o sistema comum de ensino e pesquisa básicos e o sistema de unidades de formação profissional e pesquisa aplicada. Apesar de um certo isolamento da Universidade, uma nova frente de ação se delineia: a prestação de serviços à comunidade. E a Universidade, então configurou a extensão como uma terceira atividade universitária. Mas, a partir de seu dimensionamento como nova função, passaram a prosperar experiências discutíveis, além de delinear outro tipo de distorção: a extensão, paralela ao ensino e à pesquisa, descomprometida com a atividade didático-pedagógica e científica da Universidade, quando a própria essência da extensão é ser decorrência do ensino e da pesquisa, é a Universidade levando à comunidade os resultados de seu esforço.

Mas existem fatores intrínsecos e extrínsecos que dificultam a atuação da Universidade na realização conjunta das funções Ensino/Pesquisa/Extensão.

Entre os primeiros, a própria estrutura departamental é um dos fatores impeditivos, por ser uma atividade complexa, que exige, em geral, a conjugação de esforços, de especialistas de diversas áreas (principalmente em pesquisa e extensão), vinculadas a departamentos diferentes, orientadas para interesses e objetivos diversos. Por outro lado, a legislação que rege a Universidade tem alguns aspectos muito rígidos que não se coadunam com as atividades de pesquisa e extensão, que são essencialmente dinâmicas, exigindo assim maior flexibilidade, que não existe, por exemplo, na contra

tação de pessoal, ou na aquisição rápida de material.

Entre os aspectos extrínsecos, dois se sobressaem: de uma parte, a falta de tradição de pesquisa, que faz com que grande número de professores se satisfaça apenas com a realização de atividade docente rotineira, não compreendendo a necessidade de aliar o ensino à pesquisa e extensão, que enriquece e renova o primeiro. Por outro lado, a escassez de recursos para a pesquisa e extensão faz com que muitas vezes a Universidade se curve aos interesses de agências financiadoras a fim de obter os necessários recursos, deixando de lado suas próprias prioridades.

Um outro problema é o planejamento que continua apresentando deficiências graves. Pode-se dizer que a grande maioria dos planos e projetos são concebidos e estruturados sem a participação de equipes interdisciplinares. Como consequência disso, os aspectos políticos, institucionais e administrativos essenciais à execução, nem sempre são estudados na fase de planejamento, o que determina um hiato inadmissível entre os planos e sua realização. A esta altura, poderíamos já questionar: estará a Universidade Estadual de Londrina preparada para responder aos desafios sociais? A desenvolver atividades em condições de atender as necessidades do estudante, da sociedade e dos agentes do processo? Qual a contribuição legítima da Universidade? Qual a repercussão social real do trabalho da Universidade de Londrina?

Torna-se necessário um grande esforço da Universidade em adequar os currículos, os instrumentos de pesquisa, para capacitar-se ao acompanhamento das inovações tecnológicas e científicas e aos efeitos que possam trazer no próprio funcionamento da Universidade.

É preciso que a Universidade tenha a flexibilidade necessária em sua administração para acompanhar todos esses processos e atendimentos das necessidades. Essa flexibilidade é necessária para lidar com suas tarefas em todos

os níveis. Os entraves burocráticos de toda ordem dificultam a gerência da Universidade.

Outra condição preliminar para que a Universidade de Londrina exerça o papel que hoje lhe é atribuído reside na necessidade de um esforço, deveras gigantesco, na formação de pessoal qualificado. O Modelo de Sistema Integrado de Gestão Acadêmica está funcionalmente ligado à maior ou menor atenção que se dê ao crescimento e aperfeiçoamento do "stock" de capital humano gerado pela capacitação dos agentes do processo, em todos os níveis.

Acontece que, a cada novo programa, sobrevem uma nova necessidade de pessoal formado, um desafio a mais para a Universidade.

João
O Modelo pretende oferecer um dinamismo maior à Administração da Universidade, ou seja:

- chamar a atenção da necessidade de um Sistema Integrado de planejamento do setor acadêmico, e, conseqüentemente, na administração superior da Universidade;
- o Modelo apresenta subsistemas dentro do sistema acadêmico, com o objetivo de atender às necessidades dos estudantes, da sociedade e dos agentes do processo, estabelecendo, através da pesquisa acadêmica, a flexibilidade e atendimento aos desafios das demandas sociais;
- o modelo procura chamar a atenção da Universidade, para se caracterizar cada vez mais como instituição aberta, ecológica. A própria pesquisa acadêmica e outros subsistemas do Modelo têm a atribuição de imprimir tal característica;

- as funções/fim da Universidade (Ensino, Pesquisa e Extensão) passam a ocupar seu verdadeiro lugar dentro do contexto universitário e acadêmico, procurando propiciar uma inter-relação dos elementos do processo total de Ensino-Aprendizagem.

Após essas considerações sobre o Modelo e Administração Universitária, desenvolveremos algumas colocações sobre o Modelo proposto e o processo de Ensino-Aprendizagem.

b) O Modelo e as Questões de Administração Acadêmica:

A administração acadêmica tem por objetivo a definição, a programação, a organização e o controle do regime acadêmico da instituição. O regime acadêmico pode ser flexível ou rígido. A caracterização de rigidez ou de flexibilidade de um regime acadêmico será identificada pela maior ou menor liberdade acadêmica oferecida ao estudante. Diz-se, então, que o regime acadêmico é flexível, quando proporciona ao estudante liberdade para escolher cursos de sua preferência, disciplinas dentro do elenco de ofertas, horários e turmas, segundo suas necessidades ou interesses. Diz-se que o regime acadêmico é rígido, quando o estudante já encontra na instituição tudo predeterminado: as disciplinas que deverá cursar, as turmas e horários a que se deve vincular. Não pode mudar de cursos, seja qual for sua situação pessoal ou particular.

Quanto mais flexível o regime acadêmico adotado, mais complexo se torna o sistema de administração a ser implantado. Há, portanto, uma antinomia a que deve estar atento o administrador acadêmico: se adotar um regime rígido mais eficiente será o sistema administrativo, sobretudo nos seus aspectos burocráticos. Porém, nesse caso, menor será o grau de liberdade acadêmica de que gozará o estudante. O caminho curricular que deverá seguir já foi traçado pela instituição. A ela deverá enquadrar-se o aluno. Por outro lado, -

quanto mais flexível for o regime, mais difícil e complexa será a administração burocrática e maior será o grau de liberdade acadêmica oferecida ao estudante. O administrador acadêmico não pode, assim, deixar-se iludir pela eficiência ou facilidade operacional do sistema, em prejuízo da liberdade acadêmica. Essa liberdade acadêmica é a essência do nosso Modelo. Sem ela, estarão aumentadas as dificuldades de atendimento das necessidades do estudante, da sociedade e dos agentes do processo.

A Universidade Estadual de Londrina tem procurado estabelecer uma permeabilidade entre os seus sistemas operacionais internos e a sociedade a que serve. Desta maneira, tem procurado conviver com essa sociedade, indo ao encontro de suas exigências, compatibilizando-se com as características próprias dos diversos segmentos sociais que tem de atender. É através do regime acadêmico flexível que a Universidade institucionaliza seu diálogo com a sociedade, satisfazendo-lhe as necessidades e acompanhando as mudanças circunstanciais a que está sujeita.

É preciso, todavia, ficar claro que, qualquer que seja o Modelo organizacional a ser adotado, ele deverá possibilitar à organização da Universidade atuar como instituição de massa, adequada, portanto, ao atendimento dos grandes contingentes de população estudantil que demandam a educação universitária. Essa massificação da Universidade terá repercussões decisivas no sistema organizacional, sobretudo se ela for estruturada segundo os princípios da organização democrática, assegurando às massas estudantis um alto nível de co-gestão no seu processo decisório. Dentro dessa orientação, o Modelo proposto procura garantir ao estudante, um alto nível de mobilidade horizontal e vertical, sobretudo esta última, que lhe permitirá múltipla vinculação departamental, segundo os diversos campos de seu interesse.

O Modelo chama a atenção do Ensino Integral na Universidade. Isso porém, não acontece, pois, a Universidade parece ter sido criada para servir aos docentes.

dela se utilize, relegando o estudante a plano secundário. Esta situação apresenta-se como poderosa força restritiva para a implantação do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, porque, falta engajamento dos próprios docentes nessa filosofia educacional.

Nossa preocupação fixou-se, sobremaneira, na necessidade, de oferecer às universidades brasileiras, um Modelo de Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem, com o objetivo de atender as necessidades do estudante, da sociedade e dos agentes do processo. Formando-se o estudante dentro de uma "realidade", estar-se-á também beneficiando a comunidade extra-universitária. Estar-se-á entregando à comunidade externa, pessoal preparado para assumir e reger as funções inerentes aos diplomas obtidos, sem a necessidade de fazer "estágios de adaptação à profissão", como tem ocorrido comumente. Nenhuma empresa contrata um engenheiro, por exemplo, sem lhe exigir, muitas vezes, um longo estágio prático. Enfim, a Universidade forma ou não forma o profissional?

Este Sistema Integrado de Gestão Acadêmica procura criar as condições para que o estudante saia da Universidade realmente preparado para atender as demandas sociais, empresariais...

Praticamente o que tem ocorrido é que o estudante, egresso do Ensino Superior, prepara-se "extra-muros" da Universidade e, "a posteriori", para atender os interesses e desejos da comunidade, em processo de grande transformação.

Sabemos que o Modelo proposto oferece as áreas de Gestão Acadêmica que qualquer Universidade gostaria de ver concretizadas. Mas, por outro lado, faz-se sentir a necessidade de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros. É necessária a maior dinamização possível de recursos de toda ordem e conscientizar os elementos envolvidos no processo de Ensino-Aprendizagem, de suas responsabilidades e real valor.

Conscientizá-los da importância das diversas áreas de atividade que constituem o Sistema Integrado de Ges tão Acadêmica, onde a Pesquisa Acadêmica pode oferecer mais sólidas e concretas linhas de satisfação às necessidades do estudante e da comunidade e que a Programação Acadêmica seja uma resultante da pesquisa, definindo a estratégias de forma ção do estudante mais condizente e identificada com a reali dade. E a Execução, Controle e Avaliação Acadêmicos, mais integrados por fluxos e refluxos de Informação e Comunicação.

Feitas essas considerações de ordem mais ge nérica, desenvolveremos agora, a avaliação do Modelo propos to à luz da realidade da Universidade Estadual de Londrina e das ponderações dos entrevistados na discussão do Modelo proposto.

5.1.2 - O Modelo e a Realidade da Universidade Estadual de Londrina

Inicialmente, analisaremos o Modelo à luz dos resultados das entrevistas que vieram a constituir o capítu lo III (Realidade da Universidade Estadual de Londrina), e em segundo lugar, discutiremos o Modelo proposto conforme as ponderações dos entrevistados, no exame de viabilidade de tal modelo.

a) A Realidade da Universidade de Londrina frente ao Modelo proposto

No estudo da realidade de Gestão Acadêmica, mencionamos que a preocupação principal da mesma gira em tor no de ensino. Esquece-se do tripé: Ensino, Pesquisa e Exten são.

A Administração Acadêmica na Universidade Es tadual de Londrina está estruturada atualmente em torno de

duas grandes áreas de atividade: a Programação Acadêmica e Controle Acadêmico. O Sistema de Gestão Acadêmica caracteriza-se por uma certa desvinculação com o meio-ambiente e, sobretudo, pela ausência de áreas que consideramos indispensáveis, como:

- Pesquisa Acadêmica;
- Avaliação Acadêmica;
- Informação e Comunicação;
- Integração ao Mercado de Trabalho.

Embora algumas dessas áreas de atividade estejam relativamente alocadas em outros setores da Universidade, a estrutura acadêmica está bastante limitada e restrita em sua atuação. Tanto a Programação Acadêmica como o Controle Acadêmico prendem-se a aspectos mais formais, não existindo registros e classificação de necessidades do estudante, da sociedade e de suas prioridades, para efeitos de Programação Acadêmica.

É de suma importância que sejam instaladas gradativamente pesquisas de necessidades e tendências da clientela e do mercado, fornecendo subsídios básicos à Programação Acadêmica. Isso significa Execução mais coerente e adequada, Controle e Avaliação mais efetivos. E os elementos integradores de todo esse Sistema Integrado de Gestão Acadêmica são a Comunicação e Informação.

Na implantação do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, um órgão básico que gostaríamos de salientar é o departamento. A execução Acadêmica, a nível de Ensino-Aprendizagem, é efetuada pelos departamentos, obedecendo diretrizes da Administração Acadêmica Superior. Na realidade, cada departamento luta com seus recursos próprios. O intercâmbio com o meio-ambiente é limitado. Iniciativas e esforços isola

dos. Inexiste planejamento integrado com participação efetiva de todos os professores. Não se fixam metas e estratégias de formação do estudante de forma cooperativa.

Estas são algumas das muitas forças restritivas do departamento no processo de viabilizar o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica.

O Sistema Integrado pretende ser um processo dinâmico e efetivo de atender as necessidades do estudante, as solicitações da sociedade e dos próprios agentes do processo. Para isso, parece-nos que determinadas áreas de atividade, funções e subfunções, ausentes na atual Gestão Acadêmica da Universidade Estadual de Londrina, estariam impedindo que as necessidades fossem detectadas, bem como a sua satisfação mais efetiva, adequada e racional.

Feitas essas considerações, avaliaremos o Modelo proposto à luz das ponderações dos entrevistados, realizadas no decorrer do processo de discussão do Modelo, (Cap. I, Item 1.3, IV) com vistas a sua viabilidade.

b) Avaliação do Modelo à luz das ponderações dos entrevistados frente ao Modelo Proposto:

Três aspectos serão motivo de nossa atenção e análise: os entrevistados, as questões enfocadas nas entrevistas e os conteúdos obtidos nas entrevistas.

Os entrevistados foram solicitados a ler e discutir o Modelo com vistas a um exame de viabilidade na Universidade Estadual de Londrina. Trabalhamos com uma amostra aleatoriamente escolhida, representativa da alta administração da Universidade, coordenações, diretorias, chefias, professores e empresários. Basicamente, os entrevistados foram indagados, após a leitura do Modelo, sobre os seguintes aspectos:

1. Efeitos do Modelo na Universidade Estadual de Londrina, em termos de vantagens, benefícios, implicações no estudante, na sociedade e nos agentes do processo.
2. Dificuldades do Modelo para ser viabilizado na Universidade, em termos de obstáculos, implicações de ordem financeira, de recursos humanos e materiais.
3. Identificação de forças restritivas e forças impulsoras para viabilizar o Modelo na Universidade Estadual de Londrina, considerando-se como:
 - a) Forças restritivas: obstáculos, barreiras, resistências, que dificultariam a implantação do Modelo;
 - b) Forças impulsoras: aspectos positivos existentes e potenciais, que poderiam desencadear o processo de implantação do Sistema de Gestão Acadêmica.
4. Recomendações quanto a forças restritivas e forças impulsoras e outras observações para o Sistema Integrado funcionar efetivamente.

O uso dessa metodologia de entrevista propiciou ponderações relevantes para o estudo de implantação do Sistema Integrado na Universidade Estadual de Londrina, ao qual passaremos a analisar.

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que a Estrutura Básica contida no gráfico I, Capítulo IV, mostra a filosofia e o conjunto de elementos que interatuam no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica em termos amplos. Salientaram, também, que o Modelo preenche lacunas existentes no Sistema atual de Gestão Acadêmica na Universidade de Londrina, com a proposição de áreas, como: Pesquisa Acadêmica, Integração ao Mercado de Trabalho, Informação e Comunicação. Porém, torna-se necessária a existência de "reais condições" que garantam o sucesso do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica.

Os entrevistados acrescentaram também:

1) O Modelo é viável, mas o seu sucesso de penderá do atendimento e da assimilação por todos, de que ele é um subsistema ao lado de outros subsistemas que for mam o sistema maior - a Universidade. Todos são ligados, in terdependentes. Logo, a mudança de um implicará também em mudança dos demais.

2) Os efeitos da implementação do Sistema In tegrado de Gestão Acadêmica far-se-ão sentir, não apenas em termos de reformulação dos objetivos e métodos operacionais, de forma a tornar o Sistema Integrado mais ajustado à realide dade, mas também, poderá desobstruir pontos de estrangula mento, como o da tão importante Comunicação e Informação, sobretudo com o corpo discente.

3) A sua implementação chamaria a Universi dade a uma reflexão, a uma análise e a uma redefinição de seus objetivos, metas e estratégias de atuação. A Universi dade não parou para pensar, refletir e procurar os caminhos mais recomendáveis ao processo de Ensino-Aprendizagem. Parece que o sistema educacional resulta da improvisação, do empir ismo. Logo, as reais necessidades educacionais não chegam a ser fruto de uma análise cuidadosa. Nem sei se, algumas vezes, nos lembramos de perguntar: Como o nosso aluno se sente com o sistema vigente?... Satisfeito, insatisfeito, realizado, frustrado?... Ou simplesmente perdido, fazendo, às vezes, o que não quer, para exercer, talvez, o que não quer. Que espécie de Ensino-Aprendizagem estamos realizan do?

4) Quanto à realidade dos estágios na Univer sidade, todos conhecemos a maneira de como eram realizados: sem planejamento, sem instrumentos adequados, sem pessoal qualificado e com prática para orientação dos alunos, não obedecendo a qualquer organização racional e, por isso mes mo, não absorvidos pela comunidade empresarial.

5) Agora começamos a sentir que a preocupa ção com o Ensino-Aprendizagem se tornou meta importante da vida universitária e o próprio estudante, tão avesso aos "tradicionais estágios", participa mais ativamente. Porém, são os primeiros passos... Por isso a elaboração deste Mode

lo é uma contribuição para a consecução dos objetivos de a primoramento do Sistema de Gestão Acadêmica de uma forma integrada a ser institucionalizada pelos estabelecimentos de nível superior e, neste caso, pela Universidade Estadual de Londrina.

Com base nestas ponderações dos entrevistados, podemos enumerar algumas considerações:

1. Se a política institucional, por parte da Universidade Estadual de Londrina não abrigar a idéia de funcionamento pleno do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem, o processo não vingará e, no nosso entender, instuições dessa natureza não deveriam existir. Mas existem. E muitas... Agindo dessa forma será a primeira e maior "força restritiva".
2. Se houver ambiente favorável na Universidade, os meios operativos serão mais facilmente implantados e colocados à disposição dos órgãos acadêmicos que os acionarão, se para isso contarem com pessoal qualificado.
3. O pessoal qualificado a que nos referimos deve estar preparado para a implantação do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, que vai desde o conhecimento das necessidades globais até a estruturação do funcionamento interno, compreendendo desde a preparação dos processos para a Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem "in loco" e até o controle desse processo.
4. Conforme os princípios enunciados na introdução do item "Elaboração do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem", o Modelo atende, a nosso ver, as exigências para a Implantação do Sistema Integrado com sucesso e se consti

tui numa "força altamente impulsora". Para tanto, porém, necessário se faz conscientizar e motivar os altos escalões da Universidade para atitudes francamente favoráveis e de total apoio.

5. Vemos na figura dos Colegiados de Curso ou Cordenações didáticas, a possível força impulsora para a implantação do Sistema Integrado. Da reunião dos representantes das unidades que participam do Colegiado de Curso, ou Área, e com a evidente predominância de profissionais que atuam no exercício profissional e que, certamente, egressos do Ensino Superior sem a devida aprendizagem prática, passam a constituir-se em forças motivadoras e defensoras da existência do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica na Universidade Estadual de Londrina.
6. As "Áreas de Atividades" propostas pelo Modelo, bem como as "Funções e Subfunções", são aquelas em que qualquer instituição de nível superior desejaria ver concretizadas, como: Pesquisa Acadêmica, Programação Acadêmica, Execução Acadêmica, Controle e Avaliação Acadêmicos, Integração ao Mercado de Trabalho, Informação e Comunicação, e Recursos Humanos. Estas áreas de atividades, discriminadas no Modelo, deixam o Sistema de Administração Acadêmica ideal. Na realidade, porém, consideramos que a complexidade acabaria por se transformar numa força restritiva e influiria negativamente para o sucesso do Sistema Integrado.

Entendemos, que, a médio e longo prazos, o Modelo de Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do processo de Ensino-Aprendizagem poderá ser viabilizado gradativamente na Universidade Estadual de Londrina, dentro de um processo de criação de condições

necessárias para o Sistema Integrado vingar. O que, a curto prazo, sem ferir a filosofia e os objetivos do Modelo, melhor seria simplificar sem alterar basicamente o Sistema.

Conhecemos a realidade de nossas instituições de Ensino Superior, que se defrontam com sérios problemas de recursos financeiros, materiais e humanos. A apresenta-ção de um Modelo (ainda que perfeito), mas com certa complexidade, poderia constituirse em força restritiva e até negativa. Assim, a área de Pesquisa Acadêmica pode abrigar também a de Integração ao Mercado de trabalho; e as Áreas de Execução, Controle e Avaliação Acadêmicos, a de Informação e Comunicação.

Tal colocação prende-se ao fato de que as áreas de Pesquisa Acadêmica e Integração ao Mercado de Trabalho visam o mesmo objetivo global: o conhecimento da situação interna (estudante) e externa (empresas), que apresentam funções e subfunções muito correlatas. E as áreas de Execução, Controle e Avaliação Acadêmicos, Informação e Comunicação, podem constituir-se numa atividade ampla e com três sub-áreas. Isso trará um comando mais centralizado e a menor custo, visto que as três tem o mesmo objetivo, qual seja em termos gerais: a Execução Acadêmica do Sistema.

7. O enfoque à avaliação mostra a necessidade permanente para se conhecer, a qualquer momento, as causas de um resultado deficiente e que dê margem à ação corretiva imediata, a fim de que os objetivos maiores sejam alcançados plenamente: "Atendimento das necessidades globais" e os "Objetivos Educacionais".

O reagrupamento de áreas de atividades, funções e subfunções visa o mínimo de dis

pendio, sem afetar qualquer dos objetivos e a viabilidade do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem.

Tais ponderações e dados nos permitem, a gora, formular algumas questões de ordem estratégica para a implantação do Modelo de Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem.

5.2 - Diretrizes Estratégicas

Para a formulação de estratégias, há necessidade de sua elaboração com base não somente nos dados da realidade, das ponderações dos entrevistados, como também em algumas questões básicas, ou seja: a formulação de uma estratégia implica no entendimento e na diferenciação dos conceitos de aperfeiçoamento e mudança.

Segundo a concepção corrente, aperfeiçoar significa mudar certos aspectos do Sistema de Gestão Acadêmica sem mudar seus conceitos fundamentais ou sua organização.

Mudar um Sistema de Gestão Acadêmica significa, de certa maneira, alterar-lhe a organização e os conceitos fundamentais. A mudança compreende a modificação dos objetivos, dos meios e das pessoas. A mudança dos objetivos surge como decorrência de novas necessidades e situações ambientais; e a mudança dos meios deve-se coadunar em termos de previsão e alocação de recursos para atingir os objetivos. E quanto à mudança das pessoas assumam dois tipos de mudança: uma, é a mudança em sua orientação com referência ao mundo que a cerca, o que percebe e capta: os aspectos cognitivos. A outra, é a mudança na sua orientação emocional; o que crê importante, o que deseja fa

zer e a carga emocional que põe em seus objetivos. A mudança é efetiva na medida em que ambos os aspectos se integram. Os professores podem ser exortados e inspirados a mudar sem que disponham dos meios necessários para a mudança. Ou podem ser orientados para novas percepções e idéias, sem que isto induza à mudança. (9)

Uma estratégia eficaz para a mudança do Sistema de Gestão Acadêmica atual, por conseguinte, deve desenvolver-se sobre um programa duplo, trabalhando simultaneamente para mudar as idéias e para mobilizar emocionalmente os agentes do Processo naquilo que se refere ao Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do processo de Ensino-Aprendizagem.

Para atingir a implantação do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem na Universidade Estadual de Londrina, requerem-se segundo as ponderações dos entrevistados, basicamente as seguintes estratégias, que podem ser assim sintetizadas:

1. definição das políticas institucionais que nortearão a Universidade conforme o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica. Estas políticas são marcos importantes para estabelecer os objetivos operativos e os meios para alcançá-los;
2. desenvolver sessões de Desenvolvimento Organizacional (D.O.) com o objetivo de sensibilizar todo o pessoal ligado ao Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, envolvendo:
 - a) a Administração Superior da Universidade;
 - b) a Administração Acadêmica;

(9) Coffey, H.J., y W.P. Golgen, jr. Psychology of Change Within Institutions, en National Society for the Study of Education, IN - Service Education for Teachers, Supervisors and Administrators, Fifty-sixth Yearbook, Pt. I, Univ. of Chicago Press - 1957, Cap. IV.

zer e a carga emocional que põe em seus objetivos. A mudança é efetiva na medida em que ambos os aspectos se integram. Os professores podem ser exortados e inspirados a mudar sem que disponham dos meios necessários para a mudança. Ou podem ser orientados para novas percepções e idéias, sem que isto induza à mudança. (9)

Uma estratégia eficaz para a mudança do Sistema de Gestão Acadêmica atual, por conseguinte, deve desenvolver-se sobre um programa duplo, trabalhando simultaneamente para mudar as idéias e para mobilizar emocionalmente os agentes do Processo naquilo que se refere ao Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do processo de Ensino-Aprendizagem.

Para atingir a implantação do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem na Universidade Estadual de Londrina, requerem-se segundo as ponderações dos entrevistados, basicamente as seguintes estratégias, que podem ser assim sintetizadas:

1. definição das políticas institucionais que nortearão a Universidade conforme o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica. Estas políticas são marcos importantes para estabelecer os objetivos operativos e os meios para alcançá-los;
2. desenvolver sessões de Desenvolvimento Organizacional (D.O.) com o objetivo de sensibilizar todo o pessoal ligado ao Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, envolvendo:
 - a) a Administração Superior da Universidade;
 - b) a Administração Acadêmica;

(9) Coffey, H.J., y W.P. Golgen, jr. Psychology of Change Within Institutions, en National Society for the Study of Education, IN - Service Education for Teachers, Supervisors and Administrators, Fifty-sixth Yearbook, Pt. I, Univ. of Chicago Press - 1957, Cap. IV.

- c) os Chefes de Departamentos, transformando-os em agentes multiplicadores nos seus respectivos departamentos.

Como decorrência das sessões de Desenvolvimento Organizacional esperam-se os seguintes resultados:

- aquisição de novas perspectivas cognitivas, novas habilidades e maneiras de pensamento;
- para a mudança de fatores cognitivos e emocionais, é necessário também mudar as atitudes das pessoas e suas percepções a respeito das funções, dos propósitos do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica. Efetuar mudanças significa modificar hábitos anteriores e técnicas de trabalho, mesmo que esses sejam significantes para as pessoas.

3. Levantamento e análise da realidade da Universidade Estadual de Londrina, especialmente na determinação de necessidades: sociais, institucionais e educacionais.

Estabelecer os requisitos e alternativas de satisfação e a estratégia geral da Universidade para a satisfação daquelas necessidades.

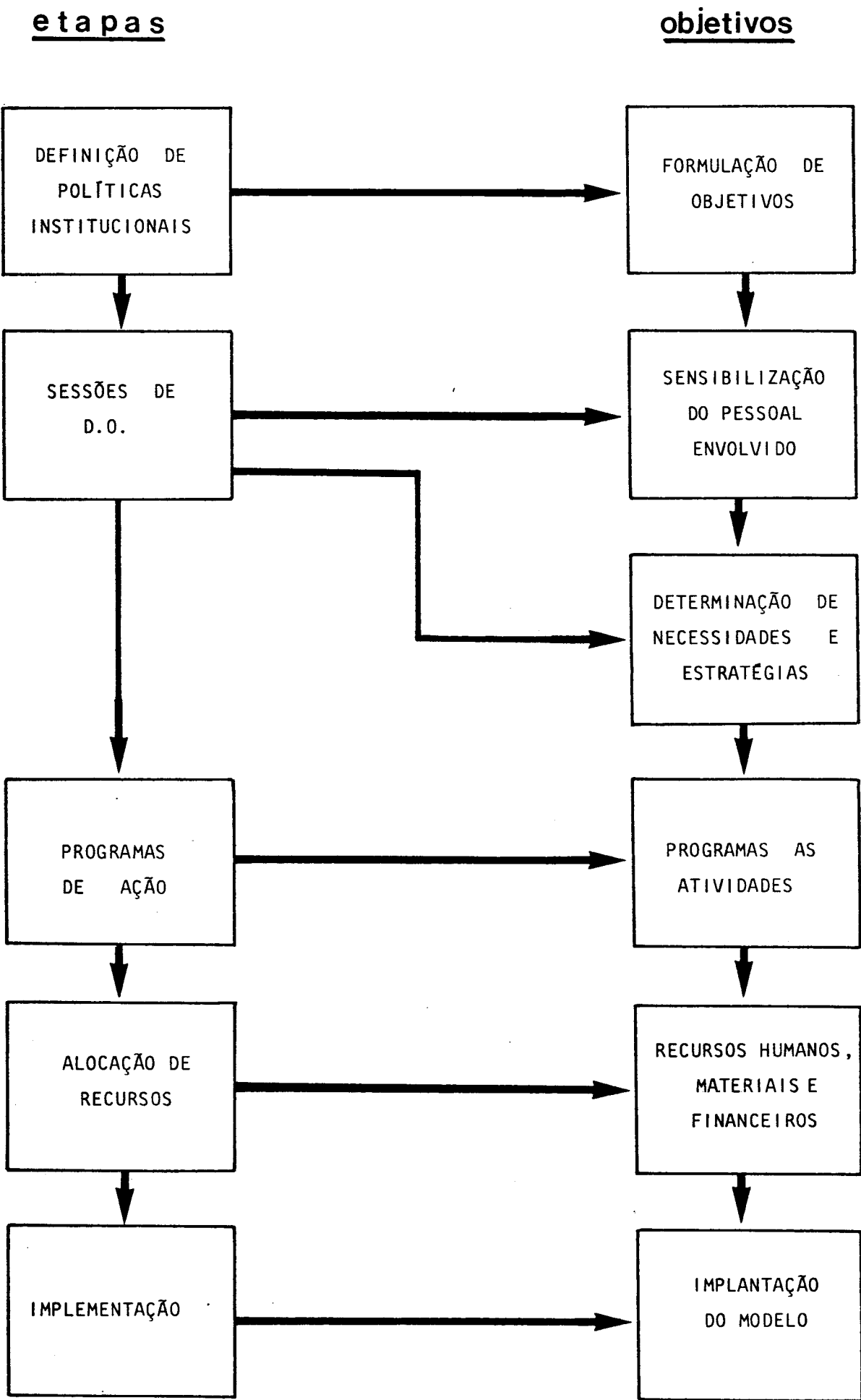
4. A partir da determinação das necessidades e estratégias, derivam-se programas de ação, especificando numa sequência sistemática de trabalho que trate de todos os aspectos do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica desde os objetivos até os meios. Uma estratégia planejada deve esclarecer uma sequência de etapas ou tarefas para a mudança do Sistema de Gestão Acadêmica atual.

Como a elaboração e implantação do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem são extremamente complexas, requerem diferenciados tipos de competências, de combinações, e, de etapas de trabalho dos agentes do processo.

E para alcançar um emprego adequado das potencialidades e dos recursos múltiplos, é necessário estabelecer os níveis de participação de todo o pessoal do sistema. Nem todos os tipos de profissionais são importantes e necessários em cada etapa de implantação do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica. Mas todo esse processo de implantação tem necessidade de uma liderança de mocrática para efeitos de direção e controle que, através da definição adequada do seu papel, conduza o Sistema Integrado à consecução de seus objetivos. Essa liderança procurará a formação gradual de recursos humanos para ser alocado aos diversos níveis e competências, distribuindo o pessoal pelas áreas de atividade do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem.

5. Efetuar a previsão e alocação de recursos humanos, financeiros e materiais, necessários para a implantação do Sistema.
6. Implementar o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica com vistas a sua implantação na Universidade Estadual de Londrina, dentro de um processo gradativo até a sua instalação definitiva. Isto implica em alocação de pessoal técnico e administrativo, reestruturação geral e dimensionamento de atividades e recursos em geral.

ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO E SEUS OBJETIVOS



Esta é a estratégia básica que, a nosso ver, é necessária para que o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem possa ser implantado na Universidade Estadual de Londrina, criando um Ensino-Aprendizagem mais integrado e que satisfaça as necessidades do estudante, da sociedade, dos agentes do processo, desenvolvendo os benefícios da utilização dos recursos da Universidade.

BIBLIOGRAFIA

Almeida, A. Júnior. Problemas do Ensino Superior. São Paulo, Ed. Nacional, 1956, p.506 a 515, Série 3, Atualidades Pedagógicas. V.65.

Almeida, Paulo Nunes de. O Ensino Globalizante em Dinâmica de Grupo. São Paulo, Ed. Saraiva, 1973, p.20-26.

Alonso, Myrtes. O Papel do Diretor na Administração Escolar. Rio de Janeiro, DIFEL: Difusão Editorial S.A., 2ª edição, 1978, p.50-81.

Amoroso, Lima Alceu. O Espírito Universitário. Rio de Janeiro, Ed. Agir, 1959.

Araya, Rafael. Espírito de La Universidad Moderna. Rosário. Imp. J.B. Ravani, 1957.

Aragão, Raymundo Moniz de. A Universidade e o Momento Brasileiro. Rio de Janeiro, Universidade do Brasil, 1959.

Atcon, Rudolph P. Administração Integral Universitária - uma Teoria Unificada da estruturação e Administração Universitária. Rio de Janeiro, MEC/Programa de Expansão e Melhoramento das Instalações do Ensino Superior, 1974, p.249 a 271.

_____. Manual sobre o Planejamento Integral do Campus Universitário. Rio de Janeiro, Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1970, p.61.

_____. Rumo à Reformulação Estrutural da Universidade Brasileira. Rio de Janeiro, MEC, Diretoria de Ensino Superior, 1966.

Azevedo, Fernando de. As Universidades no mundo de amanhã. São Paulo, Ed., Nacional, 1947, p.284 (B.P.B. Série 3, Atualidades Pedagógicas, V.51).

- Barbosa, José Natal. Projeto Rondon: por uma Universidade Integrada. Educação. Brasília, 3 (9): 88-97; jul./set. 1973.
- Bestty Jr. George. As Funções da Administração na Universidade. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PESQUISA INSTITUCIONAL, 1., Campinas. 26-30 jul-1976. Campinas, Centro de Estudos em Administração. Universitária, 1976.
- Bertalanffy, L.C. Teoria Geral dos Sistemas. Petrópolis, Rio de Janeiro, Editora Vozes, 1973, p. 10 a 16.
- Boaventura, Edivaldo. Universidade em mudança: problemas de estrutura e funcionamento do Ensino Superior. Salvador, Bahia, Imprensa Oficial, 1968.
- BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Política Integrada da Educação. Proposições preliminares para sua formulação, 1975, p. 72.
- Brum, Hélio de Almeida. A Integração Universitária-Indústria. Rio de Janeiro, Instituto Euvaldo Lodi, 1970.
- Campos, M.A. Pourchet. A Universidade Brasileira à luz do Século XX. Educação. Brasília. 1(3): 113-7, out/dez. 1971.
- Carvalho, Guido Ivan de. Ensino Superior, Legislação e Jurisprudência. Rio de Janeiro, INEP, 1971.
- Cleland, D. & King, W. Systems Analysis and project Management. New York; McGraw-Hill, Book C., 1968, p. 19.
- Couto, Marina. Como elaborar um Currículo. Rio de Janeiro, Ao Livro Técnico, 1971.
- Coombs, Philip. La Crise Mondiale de L'Éducation. Paris, presses Universitaires de France, 1968, p. 16.
- Choeri, Wilson. Extensão Universitária como Prestação de Serviços. Manchete, Rio de Janeiro, nº 1103, 1973. Suplemento Especial.
- Darcy, Ribeiro. A Universidade Necessária. Rio de Janeiro, Ed. Paz e Terra, 1968.

Drucker, Peter. A Nova Forma de Educação. Revista Diálogo, 4 (5):5-11, out/dez. 1972. Consulado Geral do EEUU.

Fávero, Maria de Lourdes de A. Reflexões sobre a Universidade na Sociedade Atual. Revista de Cultura Vozes, Petrópolis, 69(6): 19-28.ago.1975.

Faria, L. de Castro. Reforma Iniversitária. Rio de Janeiro, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1967, p.27.

Furter, Pierre. Visão utópica da Universidade: seu desafio e suas Limitações. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 4(9): 45-50, outr.1969.

_____. Educação e Vida. Rio de Janeiro, Vozes, 2^a edição, 1968.

_____. Educação e Reflexão. Rio de Janeiro, Vozes, 2^a Ed., 1968.

Fundação Universidade Estadual de Londrina. Catálogo Geral. Londrina, Paraná, Editora da Universidade, Campus Universitário, 1976, p.10 a 33.

_____. Estatuto e Regimento Geral da Universidade. Londrina, Paraná, Editora da Universidade, Campus Universitário, 1974, 1978.

Gagné, R.M. Como se realiza a Aprendizagem. Rio de Janeiro, Ao Livro Técnico, 1967, V.2.

Hoffmann, Ricardo L. Abertura Operacional da Universidade. São Paulo, Resenha Universitária, 1975, p.128.

Kaufman, Roger A. Planificación de Sistemas Educativos-ideias básicas corretas. México, Editora Trillas, 1973, p.41-67.

Lacerda, Maria de Carmo. Universidade e Processo de Decisão: e feitos da Reforma Universitária. Brasília, 1973, 177 F.

Mendes, Durmeval Trigueiro. Desenvolvimento, Tecnocracia e Universidade. Petrópolis, Revista de Cultura Vozes, 69(6):5-18, ago. 1975.

- _____. Nova Política para o Ensino Superior.
Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, Rio de Janeiro, 36:187-92, out./dez. 1961.
- Ministério da Educação e Cultura/Ministério do Planejamento e Coordenação Geral / Ministério da Fazenda. Grupo de Trabalho criado pelo Decreto nº 62.937/68. Reforma Universitária. Rio de Janeiro, Serv. Graf. IBGE, 1968, 118p.
- Mendonça, Fernando de. et Alii. Engenharia de Sistema, Planejamento e Controle de Projetos. Petrópolis, Rio de Janeiro, Editora Vozes, 1972.
- Minnich, C. et Alii. Administração por Sistemas. São Paulo, Editora Atlas, 1971.
- MEC - Uma Experiência Educacional-Plano Piloto de Ensino Integrado. Rio de Janeiro, 1970.
- Optner, Stanford, I. Análise de Sistema Empresariais. Rio de Janeiro, ao Livro Técnico, 1971. p.5-28.
- Parra, Nélío. Planejamento de Currículo. São Paulo, Revista Escola, nº 05, abril, 1972.
- Rabello, Ophelina. Universidade e Trabalho: perspectivas. Campinas, UNICAMP, INEP, 1973. 120p.
- Reale, Miguel. Realidade e perspectivas da Universidade Brasileira. Educação. Brasília, 3(9): 107-12, jul./set. 1973.
- Ribeiro, Nelson de Figueiredo. Administração Acadêmica Universitária; a teoria, o método. Rio de Janeiro, Coleção Universitária de Administração, Livros Técnicos e Científicos. 1977, p.3-5, 11-14, 51-102, 107-180.
- Relatório do Grupo de Trabalho de Reforma Universitária.
Paz e Terra, Rio de Janeiro, 4(9):243-282, out. 1979.
- Silveira, Delfim Mendes. Desafios que a Universidade enfrenta.
Educação, Brasília, 4(14):103-12, out./dez. 1974.

Souza, Edson Machado. Expansão do Ensino Superior e necessidades do Mercado de Trabalho. Brasília, MEC, 1972.

Souza, José Armando de. Aspectos Institucionais do Sistema de Planejamento da Educação Superior Brasileira. IN: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PESQUISA INSTITUCIONAL, 1., Campinas, 26-30 jul. 1976., Centro de Estudos em Administração Universitária.

Sucupira, Newton. A Condição atual da Universidade e a Reforma Universitária. Brasília, MEC. (Mimeografado).

Teixeira, Haydêe Ribeiro. Presença da Universidade no Interior. Recife, Universidade Federal de Pernambuco, 1971.

UFRGS, Faculdade de Educação, Laboratório de Ensino Superior. Planejamento e Organização do Ensino: um Manual programático para o Treinamento do Professor Universitário. Porto Alegre, Editora Globo, 1974, P. 20-36.

Vieira, Álvaro Pinto. A Questão da Universidade. Rio de Janeiro, Ed. Universitária, 1962, 163p.

Winter, Robert. A Administração na Educação Superior - a perspectiva Institucional. IN: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PESQUISA INTERNACIONAL, 1., Campinas, 26-30 jul. 1976. Campinas, Centro de Estudos em Administração Universitária, 1976.

ANEXO IROTEIRO ANALÍTICO DE ENTREVISTA

As questões enfocadas no trabalho de levantamento de informações foram:

1. Sistema de Gestão Acadêmica do processo de Ensino-Aprendizagem na Universidade Estadual de Londrina, em termos de organização, administração, aspectos didático-pedagógica e atendimento deste sistema às necessidades do estudante, da sociedade e dos agentes do processo.
 - 1.1 - O que acha da organização da Universidade e, especificamente, da organização acadêmica? Vê como um sistema?
 - 1.2 - Acredita que forme um sistema? Essa organização acadêmica é condizente com o aspecto didático-pedagógico?
 - 1.3 - A Gestão Acadêmica satisfaz as necessidades didático-pedagógicas? Sim ou não. Por que?
(Caso o entrevistado coloque obstáculo à atual organização administrativa e acadêmica).
 - 1.4 - Como julga que deveria ser a Gestão Acadêmica? Se tivesse que fazer uma reforma organizacional, que pontos julga que deveriam ser mais enfocados? (Como deveria ser essa reforma?)
 - 1.5 - Em seu ponto de vista, a Universidade Estadual de Londrina está atendendo as reais necessidades:
 - a) dos estudantes?

b) da sociedade?

c) dos agentes do processo?

2. O Sistema de Ensino-Aprendizagem e racionalização de recursos humanos, financeiros e materiais.

2.1 - A seu ver, o número de funcionários e professores é satisfatório para o bom desfecho do Sistema de Ensino-Aprendizagem?

(Caso a resposta seja negativa, far-se-á a pergunta: como seria melhor?)

2.2 - Acha que há recursos materiais, isto é, instalações, móveis, material didático-pedagógico (bibliotecas...), recursos audiovisuais, etc... que satisfaçam o desenvolvimento do Sistema de Ensino-Aprendizagem? Em caso negativo, introduzimos a pergunta: por quê?

2.3 - Crê que os recursos financeiros de que a Universidade de Londrina dispõe são adequados e suficientes ao desenvolvimento da gestão Acadêmica do processo de Ensino-Aprendizagem? Em caso negativo, introduziremos a questão: Explique!

3. O Sistema de Ensino-Aprendizagem e suas interligações com meio-ambiente.

3.1 - Acredita que a Universidade de Londrina está integrada suficientemente no mercado de trabalho? Por quê?

3.2 - Também satisfaz as solicitações da sociedade? Como?

4. Quanto ao Sistema de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem e as áreas-problemas que interferem no mesmo.

4.1 - Como dissemos anteriormente, (reportar-se ao item 1.) o Setor Acadêmico da Univer_sidade de Londrina constitui-se de um Sis_tema Integrado de Gestão Acadêmica do Processo de Ensino-Aprendizagem que leva o aluno a uma aprendizagem satisfatória?

4.2 - Poderia apontar as áreas que são mais pro_blemáticas, e as possíveis soluções?

ANEXO IIRELAÇÃO DOS ELEMENTOS COMPONENTES DA AMOSTRA
NO ESTUDO EFETUADO SOBRE A REALIDADE DE GESTÃO
ACADÊMICA NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA

A amostragem está assim distribuída:

- Retoria: Reitor (1)
- Assessorias: assessoria de Planejamento e Controle (1); assessoria de Assuntos Estudantis. (1).
- Coordenadorias: Coordenador de Assuntos de Ensino de Graduação (1); Diretor de Programação Acadêmica (1); Diretor de Controle Acadêmico (1); Coordenador de Extensão à Comunidade (1); Diretor de Bem-Estar (1); Diretor de Programas Especiais (1); Coordenador de Recursos Humanos (1); Coordenador de Pós-Graduação (1); Diretor de Pesquisa (1); Coordenador de Administração e Finanças (1).
- Diretorias de Centro: Diretor do Centro de Estudos Sociais Aplicados (1); Diretor do Centro de Educação, Comunicação e Artes (1); Diretor do Centro de Letras e Ciências Humanas (1).
- Departamentos: Chefes dos Departamentos de: Administração de Empresas (1); Economia (1); Serviço Social (1); Direito Privado (1); Enfermagem (1); Educação (1); Ciências Sociais (1); Psicologia Geral e Experimental (1).
- Órgãos Suplementares: Hospital Universitário (2); Escritório de Aplicação (1); Núcleo de Tecnologia Educacional (1); Colégio de Aplicação (1):
- Professores: 21 (vinte e um) professores escolhidos aleatoriamente, dentre os atuantes na Universidade.

- Empresários: 10 (dez) diretores e gerentes de Empresas Públicas e Privadas, com entrevistas nas respectivas visitas de Supervisão de Estágio, junto a essas empresas.

ANEXO IVPESSOAS ENTREVISTADAS NA ANÁLISE E AVALIAÇÃO DO
MODELO DE SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO ACADÊMICA

1. Aldo Matsumoto - Coordenador de Extensão à Comunidade.
2. Aloísio Bruzneck - Coordenador de Assuntos de Ensino de Graduação (atual).
3. Álvaro Cláudio Amorim Brochado - Diretor do Centro de Estudos Sociais Aplicados.
4. Alberto Zortéa - Professor do Departamento de Direito.
5. Antonio Bacarin - Coordenador de Administração e Finanças.
6. Coaracy Ferraz - Professor do Departamento de Educação Física.
7. Dercy Guaiatolo - Diretor Administrativo da Brasifrio S.A.
8. Ervino Nezello - Coordenador de Recursos Humanos.
9. Estela Kubayashi - Professora do Departamento de Didática.
10. Genésio Ferreira da Cruz - Chefe do Departamento de Administração de Empresas.
11. Hamil Adum Filho - Diretor de Programação Acadêmica.
12. Ivan Dutra - Supervisor Geral de Estágio do Curso de Economia.
nomia. nomia.
13. Juan Zamamoro - Diretor Superintendente do Hospital Universitário.
14. Nelson João Sperandio - Ex - Coordenador de Assuntos de Ensino de Graduação.

15. Nelson Tomazi - Assessor de Planejamento e Controle.
16. Nestor Dias Correia - Professor do Departamento de Administração de Empresas.
17. Nilo Ferraz Carvalho - Diretor do Escritório de Aplicação.
18. Nilton Carvalho e Silva - Professor do Departamento de Ciências Sociais.
19. Odária Battini - Chefe do Departamento de Serviço Social.
20. Odilon Fuganti - Diretor-Presidente da IGAPÓ Veículos S.A.
21. Oscar Alves - Magnífico Reitor da Universidade Estadual de Londrina.
22. Orlando Machuca - Diretor Administrativo da Indústria de Adubos Paulista S.A.
23. Sebastião Pedrosa - Professor do Departamento de Economia.
24. Otávio Scramin - Diretor da Indústria Malharia Regina Ltda.
25. Wilmo Waleski - Diretor de Controle Acadêmico.

ANEXO VROTEIRO DE ENTREVISTA PARA DISCUSSÃO DO MODELO

- I - Análise quanto a efeitos do Modelo na Universidade Estadual de Londrina, em termos de vantagens, benefícios, implicações no estudante, na sociedade e nos agentes do processo.
- II - Análise quanto a dificuldades do Modelo a ser viabilizado na Universidade, considerando-se obstáculos, implicações de ordem financeira, de recursos físicos, materiais e humanos.
- III - Identificação e análise de forças restritivas e impulsoras para viabilizar o Modelo na Universidade.
- IV - Recomendações para vencer as forças restritivas e desenvolver as impulsoras para o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica do processo de Ensino-Aprendizagem realmente funcionar.

Tese apresentada aos Srs.:

Luciano Zajdsznejder
PROF. LUCIANO ZAJDSZNAJDER - Orientador

Fany M. Tchaikovsky
FANY M. TCHAIKOVSKY

Paulo Reis Vieira
PAULO REIS VIEIRA

Visto e permitida a impressão
Rio de Janeiro, 12/12/1978

Alton R. Ramos
COORDENADOR GERAL DE
ENSINO

Alton R. Ramos
p/ COORDENADOR GERAL DE
PESQUISA