

Diretrizes para o desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UNESP

Considerando que a Universidade necessita de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) através do qual a Unesp deverá nortear suas atividades, bem como traçar planos estratégicos para os próximos anos, essas questões aqui levantadas servirão como base inicial para um grande projeto, projeto esse que deverá, após elaborado, servir como base para uma grande discussão Institucional. Após a sua aprovação no Conselho Universitário, deverá ser utilizado pelas gestões futuras dessa Universidade, afim de que o mesmo possa ser validade em função do tempo.

Não pretendemos esgotar as questões a serem discutidas, mas entendemos serem as mesmas de alta relevância para o início do processo.

A Estrutura da Universidade e seus Órgãos de decisão

A estrutura da Unesp está fundamentada no projeto de Universidade de Pesquisa, ou melhor, Universidade de Ensino, Pesquisa e Extensão. Estrutura essa montada na década de 1930 quando da fundação da USP. Nesses quase cem anos de existência muito pouco foi alterado na estrutura das nossas Universidades Públicas.

A estrutura tem como base os Departamentos, os quais foram consagrados na reforma universitária da década de 60.

Dos Departamentos, com seus Conselhos, deve emanar todo o processo decisório na célula fundamental da estrutura da Universidade. Assim, projetos acadêmicos fortes, com definição clara de suas atividades e projeções futuras, perfil de docentes e servidores técnico-administrativos devem nortear o processo de desenvolvimento dos departamentos.

A avaliação da atividade docente deve ser constantemente realizada, sendo que a manutenção de contratos de trabalho e demais prerrogativas da vida universitária devem fazer parte do cotidiano para o sucesso da Instituição.

O conjunto dos projetos acadêmicos dos diferentes departamentos que compõem uma Faculdade, norteados por diretrizes Institucionais claras e definidas em colegiados

superiores irão definir o perfil da Unidade, e no seu conjunto a Universidade. Esse parece-nos o princípio fundamental do processo de organização e estabelecimento de estratégias para o sucesso da Instituição Universitária, sem obviamente, ferir o princípio central da liberdade acadêmica, do pensar, do criar, do divulgar, mas sempre dentro de critérios que venham a nortear o desenvolvimento da Instituição.

Assim, o início do processo de organização está dentro do Departamento, mas a decisão deve estar baseada em princípios ou diretrizes Institucionais, através das quais o sistema universitário, ou determinada Universidade definirá seu futuro, seu perfil, a inserção local, regional, nacional e internacional.

A Unesp desde sua origem tem a estrutura universitária baseada nos departamentos, com variáveis que foram introduzidas no tempo. Por exemplo, foram introduzidos os Conselhos de Cursos de Graduação, Conselhos de Programas de Pós-graduação, Comissão de Ensino, Comissão de Pesquisa, Comissão de Extensão, através das quais a Universidade passou a entender que a responsabilidade dessas atividades ficaria sob tutela dessas comissões, e não mais nos Departamentos. Foi um sucesso ou um fracasso?

Qual o grande papel dos Departamentos nessa estrutura? Qual a responsabilidade dos Departamentos no processo de consolidação de cursos, graduação e pós-graduação? Têm as comissões mecanismos de cobrança de desempenho dos docentes frente aos cursos? O desempenho didático-pedagógico dos docentes é avaliado pelo Departamento ou Conselho de Curso? Quem decide sobre o que? Como essa estrutura deve ser pensada e organizada para o sucesso na formação dos alunos? Para o melhor desempenho do docente na sala de aulas?

O Departamento contrata docente com base em qual perfil ou necessidade? Porquê o docente é contratado com base em critérios dos departamentos e não dos conselhos de cursos? Enfim, quem decide o que, e com que critério? Justifica-se a manutenção da estrutura departamental? Qual outra figura poderia substituí-la? Centros de estudos? Centros temáticos? Qual seria a diretriz que poderia a ser adotada para alterar essa estrutura e que viesse contribuir para o melhor desenvolvimento da Unidade, melhoria do ensino, maior integração entre os docentes e alunos?

A estrutura das Faculdades ou Institutos tem ainda as Congregações, para as quais está reservado o papel de coordenar todas as atividades dos diferentes departamentos, e demais estruturas paralelas, muitas das quais criadas para atender atividades meio, e não atividades fins. Qual o comportamento das Congregações? Coordenação didático-pedagógica dos cursos, graduação e pós-graduação? Definição de critérios para contratação docente objetivando o melhor desenvolvimento desse ou daquele departamento? Interferência em processos decisórios departamentais, os quais não se coadunam com os princípios Institucionais? Orientando as atividades departamentais dentro de critérios e princípios determinados pelos colegiados centrais da Universidade? Definindo qual o perfil da Faculdade ou Instituto, afim de que haja clareza no processo de desenvolvimento futuro? As Congregações decidem o quê, sobre o quê e porquê?

A Unesp tem, devido a sua origem, caráter federativo. Nesse sentido, há forte apelo para as soluções locais, e mesmo regionais. Muitas das discussões e deliberações das congregações são não estão sendo balizadas por um planejamento estratégico institucional, ou mesmo plano de metas, seja da Unidade ou da Universidade. Por exemplo, como se decide o crescimento da Unidade Universitária? Há um plano de define a especificidade da Unidade? Deve a Unidade estar voltada para determinada especialização do saber? Ou transformar-se em uma micro-universidade, com todas as áreas do conhecimento?

Relação entre Departamentos, Congregação e Conselhos de Cursos

Existe uma relação clara que define a hierarquia de decisão entre o que ocorre no Conselho do Departamento, Conselho de Cursos de Graduação e Conselhos de Programas de Pós-graduação? Qual é essa hierarquia? A quem compete a decisão final? Como as Congregações auxiliam, ou orientam, nos processos decisórios os conselhos de cursos? É debatido, regularmente, os resultados de desempenho acadêmico com os coordenadores? Ou com os conselhos? Com a Comissão de Ensino? Novas orientações e metas são traçadas anualmente para avanço didático-pedagógico dos cursos?

Obviamente que as interações, e a hierarquia, deveriam ser obedecidas dentro do cotidiano das Unidades. Porquê não ocorrem? Vícios do sistema? Falta de organização das Unidades,

ou mesmo da Instituição, que não tem um sistema eficiente de cobrança de resultados?
Como corrigir essas distorções?

Colegiados Centrais e Diretrizes de Desenvolvimento Institucional

A estrutura da Universidade está também alicerçada nos seus colegiados centrais, através dos quais são tomadas decisões que possam traçar com clareza e fundamentos o desenvolvimento da Instituição.

Diretrizes gerais que possam nortear as decisões dos membros são fundamentais, caso contrário, o “espírito” federativo determinará com que sempre as decisões sejam tomadas de acordo com interesses regionais, e não institucionais.

Quais as diretrizes gerais que a Unesp tem adotado nestes últimos anos, ou desde sua criação, que estão fazendo com que a Universidade tenha desenvolvimento harmônico, planejado, estratégico? Será que os projetos de gestão, debatidos e aprovados a cada 4 anos são suficientes para traçar estrategicamente o futuro da Unesp? Qual a relação entre plano de gestão e projeto estratégico, ou projeto de desenvolvimento institucional?

Para qualquer colegiado central dessa Universidade não está claro, nem mesmo debatido, quais os grandes projetos que se almeja na Unesp. Isso faz com que as decisões sejam tomadas à luz de momentos, e argumentos que muitas das vezes não tenham balizamento de diretrizes que estejam norteadando o desenvolvimento da Universidade.

Diretrizes Gerais para Colegiados Centrais

1. Missão Institucional
2. Política de Graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão
3. Avaliação: interna e externa
4. Política de Contratação de Pessoal Docente e Progressão na Carreira
5. Evasão
6. Cátedras Internacionais
7. Excelência Acadêmica das Unidades e Especialização
8. Expansão Institucional

9. Políticas de Captação de Recursos

10. Projeto de Capacitação Docente e Servidores e Técnicos-Administrativos

11. Internacionalização Institucional (projetos, mobilidade, etc)

12. Ensino à Distância

1. MISSÃO INSTITUCIONAL

A definição da missão da Instituição deve ser elaborada tendo como base os anseios da sociedade como um todo. A inserção da Universidade dentro da sociedade, seu caráter público, as necessidades dos avanços sociais no sentido de reduzir as desigualdades, a necessidade da produção do conhecimento com conseqüente transformação do mesmo em riqueza, seja material ou intelectual, são princípios que devem nortear a discussão da missão da Instituição. A missão deve fazer parte de todos os documentos institucionais, afim de que todos, da comunidade interna e externa, sejam sabedores da definição maior que possa nortear todas as demais diretrizes da Universidade.

POLÍTICA DE GRADUAÇÃO, PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO

Da Graduação

A definição da política de graduação deve ser vista como o ponto alto das diretrizes da Universidade, sendo que a mesma, seguramente, deverá estar vinculada à missão da Instituição, pelo menos em parte.

O anseio de boa formação dos alunos, o sucesso no mundo do trabalho, as posições de destaque no mundo moderno, a visão social da profissão, o desenvolvimento da cidadania, dentre outros, devem ser premissas relevantes na definição das diretrizes de uma política de graduação.

A política de graduação deve, também, estar associada às características de cada Unidade Universitária, sendo que esse item tem interface muito grande com as propostas de expansão da própria Unesp. As características acadêmicas das Unidades, para melhor formação dos alunos e maior potencial de desenvolvimento, devem estar voltadas para

especificidade de atuação, com identidade no mundo acadêmico, sendo o perfil local ou regional, e mesmo internacional, ou deverá estar voltada para a demanda regional, e com isso atender as diferentes áreas do conhecimento? Qual a diretriz deverá ser adotada para uma política de graduação institucional? A diretrizes deverá estar baseada em temporalidade? Ou o avanço da Unesp nesses 30 anos já permite uma diretriz clara e compatível com a missão da Instituição?

Devido a sua origem a Unesp apresenta aspectos impensáveis em outras Instituições, como por exemplo, a repetição de cursos de graduação nas diferentes Unidades, dando, novamente, um perfil regional ou mesmo local para a Instituição. Qual a diretriz a ser seguida quanto a esse aspecto? Deve a Unesp continuar repetindo cursos de mesma natureza, com necessidades de dobrar, triplicar o corpo de docentes, para o mesmo fim?

Modelo didático-pedagógico dos cursos é outro assunto que deve estar sendo discutido dentro das diretrizes, pois há muito a Unesp tem tratado seu sistema de ensino-aprendizagem dentro de um modelo um tanto ultrapassado dentro do mundo moderno. Nada, ou quase nada, está sendo realizado dentro do contexto da interdisciplinaridade ou multidisciplinaridade. Estamos ainda dentro do modelo de disciplinas obrigatórias e disciplinas optativas, com grade curricular fixa, e em muitos casos com aulas expositivas que remontam 3 a 4 horas. Nada de moderno. Nada de novo. Será que não seria adequado trazer para os alunos discussões que possam melhorar sua criatividade? Será que o conteúdo de textos clássicos têm que continuar sendo repetido nas aulas teóricas? Será que a interdisciplinaridade não deve ser implementada? Será que o conteúdo multidisciplinar prejudica o desenvolvimento dos alunos? Será que conteúdos devem ser ministrados para alunos de cursos específicos? Será que não há possibilidade de criação de eixos de ensino-aprendizagem: eixo de conteúdo básico, eixo de conteúdo multidisciplinar e eixo de conteúdo específico.? Será que a carga horária/aluno semana deverá ser de 30 a 40 horas? Enfim, há fortíssima evidência de que mudanças se fazem necessária, especialmente se considerarmos os avanços do conhecimento ocorrido nos últimos 50 anos, bem como os meios de acesso às informações.

Outro tema preocupante para ser induzido como política de graduação refere-se ao estímulo a ação empreendedora de nossos alunos. Há forte sentimento de que a Universidade não estimula o empreendedorismo nos alunos, sendo que esse fato afeta sobremaneira o egresso. Assim, treinamento dos docentes, afim de que esses possam estimular o empreendedorismo nos alunos é fundamental. Maior estímulo às empresas juniores, também, nos parece relevante nesse contexto.

No contexto da graduação a Unesp tem que começar a atuar dentro do conceito de internacionalização de seus diplomas. Assim, a dupla titulação com possibilidades de internacionalização dos diplomas, com abertura de treinamento de nossos alunos em diferentes países, recepção de jovens de diferentes nacionalidades seria muito importante para o avanço da graduação da Unesp. Qual a diretriz a ser estabelecida nesse sentido?

Da pós-graduação

Como pensar estratégias de uma política de pós-graduação para uma Universidade multi-campus? Atualmente mais de 100 programas de pós-graduação estão em vigência na Unesp. Desses todos, apenas 5 alcançaram o grau de excelências internacional, ou seja, através da avaliação de pares, foi alcançada a nota 6 ou 7. Muito pouca qualidade para uma Universidade do porte da Unesp. Assim, para uma adequada política de pós-graduação deve a mesma ser pensada dentro do foco local ou regional? Como deveriam interagir as competências acadêmicas para fortalecer os programas da Unesp?

É adequado para a Unesp manter cursos nota 3, após 2 avaliações dos pares? Qual o real significado de duas notas 3 em um curso de pós-graduação? Não seria adequado a Unesp ter uma diretriz clara sobre o avanço de seus cursos? Com regras bem definidas através das quais houvesse a necessidade de avanço no desempenho acadêmico?

É fato conhecido que, não mais do que 50% de todos os docentes da Unesp em RDIDP participam de programas de pós-graduação “stricto sensu”. É aceitável essa percentagem?

A pós-graduação no sentido lato, ou seja, os cursos de “lato sensu” têm relevância para a Universidade, e para a sociedade. É aceitável que docentes coloquem todos seus esforços em cursos de especialização, em detrimento dos cursos de pós-graduação “stricto sensu”? Qual seria a diretriz que poderia nortear essa questão?

Da Pesquisa

A geração do conhecimento é um dos pontos relevantes dentro de uma sociedade, pois nos dias atuais a denominação de sociedade do conhecimento tem sido fortemente propalada. Assim, gerar conhecimento, transformar esse conhecimento em “riqueza”, através da qual ocorra a melhoria das condições sociais do País é altamente desejável.

A produção do saber está, na Universidade, muito relacionada com o regime de trabalho dos docentes. Não deveria ser dessa forma, pois todos os envolvidos com a educação superior deveriam gerar conhecimento, seja ele de qualquer natureza. No entanto, na Unesp a geração do conhecimento, e a sua conseqüente divulgação, não é feita de forma harmônica, se pensarmos na relação regime de trabalho e produção do saber. Muitos docentes em regime de dedicação integral, com obrigações inerentes ao regime de gerar o saber, não o fazem. Qual seria a diretriz a ser estabelecida entre Regime de Trabalho e Geração e Divulgação do Saber? É compatível o estabelecimento dessa relação como processo normativo para manutenção no regime de RDIDP?

Qual o esforço institucional para que haja consolidação dos grupos de pesquisa? Ou mesmo a formação desses grupos?

Como estabelecer estratégias para que a Unesp possa potencializar seus grupos de pesquisa, e ao mesmo tempo criar as competências para maior demanda de projetos que envolvam grandes editais? Qual estímulo aos projetos temáticos? Qual a diretriz para estimular a captação de recursos externos?

Como incentivar a divulgação do saber? Há diretriz diferente para as diferentes áreas?

Da extensão universitária

A atividade de extensão não deve ser confundida com assistencialismo por parte da comunidade universitária. Assim, a extensão deve ser traduzida como a forma de levar o conhecimento para a comunidade. As atividades de extensão fazem forte interface com a graduação e a pesquisa institucional, pois muitos dos projetos de extensão têm forte cunho científico, ou mesmo associados à boa formação do aluno.

A extensão universitária, por outro lado, tem através dos cursos de extensão universitária contribuído de forma marcante para atualizar os egressos, sendo que essa atividade em muito contribui para o prestígio da Instituição. Diretrizes institucionais são necessárias especialmente no sentido de estabelecer as interfaces entre a atividade de extensão, o envolvimento do discente e/ou docente, bem como dos docentes/pesquisadores através dos projetos de pesquisa que geram atividades inerentes ao avanço do conhecimento, e que fazem forte interface com empresas ou entidades que venham usufruir do conhecimento.

Por outro lado, não pode a atividade de extensão ficar a margem do processo de internacionalização, considerando que todo o processo de integração universitária deve ser universalizado, e com forte interação com entidades nacionais e internacionais. Diretrizes que possam nortear os convênios institucionais são fundamentais para o processo integrativo.

3. AVALIAÇÃO: INTERNA E EXTERNA

A avaliação é tema muito discutido nos meios acadêmicos. A introdução da avaliação como exigência (Conselho Estadual de Educação) fez com que as Universidades desencadeassem processos internos, sendo que a participação de avaliadores foi um ponto de destaque no processo. Contudo, a avaliação somente tem legitimidade do ponto de vista institucional se estiver associada à missão maior da Universidade. Nesse sentido, a avaliação tem que ter um forte componente de efeitos sobre as atividades didático-pedagógicas, como que a mesma impacta sobre a melhoria da qualidade do ensino, na formação da cidadania em nossos alunos, sua capacidade empreendedora, a visão social de sua profissão. Obviamente,

que questões meio, como infraestrutura necessária para melhoria da qualidade do ensino, pode até ter peso na avaliação, mas com peso muito pequeno no contexto geral do processo.

4. POLÍTICA DE CONTRATAÇÃO DE PESSOAL DOCENTE E PROGRESSÃO NA CARREIRA

O sucesso de uma instituição de ensino tem como base primária os recursos humanos que ali atuam. Grandes e majestosas estruturas de concreto, bem equipadas, não são capazes de fazer grandes escolas. Com base nessa premissa, a Universidade tem que buscar para os seus quadros as melhores cabeças, pessoas com perfil acadêmico compatível com a sua missão, sendo que essas pessoas têm que estar engajadas com os propósitos maiores da instituição. O processo de contratação de pessoal docente, através dos concursos tem que ser feito com diretrizes claras e calcadas nos propósitos ou metas das Unidades, e mesmo da Universidade. Não deve a contratação do docente, em RDIDP, ser realizada sem que seja analisada a proposta acadêmica do Departamento, e como ela está inserida dentro da proposta da Unidade em questão. Dessa forma, diretrizes objetivas e claras devem ser discutidas, a fim de que todo o trabalho de definição de missão, projetos, planos e demais itens relativos ao desenvolvimento institucional não seja minado pelo processo inadequado de contratação de pessoal docente.

Pode uma Universidade permitir que docente não tenha progressão na carreira? Quanto tempo deve ser permitido ao docente permanecer em um mesmo nível de carreira acadêmica? Não há diretriz nesse sentido, sendo que docentes se dão ao luxo de permanecerem na mesma titulação, em alguns casos, desde a contratação até a aposentadoria. Assim, processos de progressão, especialmente aqueles não vinculados a provimento de cargos, deve ser discutidos, e diretrizes estabelecidas para que haja compromisso dos docentes em apresentar essa progressão.

5. EVASÃO

Estudos de evasão são necessários, pois são indicadores importantes do sucesso ou fracasso de cursos. Nesse sentido, as avaliações continuadas do processo de evasão dos alunos, das suas causas, devem nortear decisões relevantes na Instituição. Cursos que perdem sua configuração, cursos que não apresentam atrativos ou processos continuados de atualização, e que apresentam altos índices de evasão, devem ser repensados, ou mesmo em última instância fechados pela Universidade.

6. CÁTEDRAS INTERNACIONAIS

A Universidade deve estar sempre atenta ao processo de interação com o mundo acadêmico. Nesse sentido, o estabelecimento de relações internacionais para os diferentes fins torna-se altamente necessária. O mundo moderno tem passado por avanços marcantes e com isso os estabelecimentos das cátedras internacionais são altamente desejáveis. As cátedras podem, e devem, ser estabelecidas com países cuja parceria seja de dupla mão, afim de que o aproveitamento das ações seja mútuo. Assim, cátedras com Universidades Ibero-Americanas, universidades de países de língua portuguesa, e demais países, entre aqueles mais desenvolvidos, e mesmo, no momento atual dos países em desenvolvimento acentuado parece ser altamente desejável.

7. UNIDADES COM EXCELÊNCIA ACADÊMICA ESPECIALIZADA OU NÃO?

Esse tema tem alta relevância em uma Universidade multi-campus. Qual deve ser a diretriz institucional que possa nortear esse processo. Unidades com alto grau de especialidade acadêmica, com reconhecimento nacional e internacional, ou sem especialização, com atendimento mais local ou regional? Quais as facilidades ou dificuldades que são inerentes a uma ou outra premissa? A unidade multidisciplinar é adequada, e funciona como tal?

A resposta a essas questões e o estabelecimento de diretrizes nesse sentido é ponto de alto interesse estratégico para a Universidade.

8. EXPANSÃO INSTITUCIONAL DA GRADUAÇÃO

Outro tema que necessita de diretriz clara, sem colocar a Universidade em uma camisa de força que possa intervir no processo de desenvolvimento Institucional. Esse tema deve ser visto com cautela, pois como há o contínuo crescimento demográfico, as necessidades sociais da Universidade não podem ser colocadas de lado. Assim, quando se discute a expansão da Universidade, cuidados devem ser tomados para não prejudicar a qualidade daquilo que está implantado, e o avanço que vem ocorrendo nas diferentes áreas. Por isso, o financiamento do processo de expansão, seja ele qual for, deve se coadunar com a manutenção da qualidade institucional.

Falar em expansão da graduação implica em: criar novos cursos ou aumentar vagas em cursos já existentes. Normalmente o anseio é para a criação de novos cursos, cursos esses que na maioria das vezes é a repetição de cursos já existentes na Universidade. Seria adequada uma diretriz que proibisse, pelo menos por região, a duplicidade de cursos de graduação? Ou não é adequado, considerando o crescimento demográfico no Estado? É dessa forma que deve ser pensado o processo de expansão na graduação? Pode a expansão ter como premissa a criação apenas de cursos com ênfase na modernidade? Cursos que possam ser pensados dentro do contexto do avanço da demanda da sociedade por profissionais com novos perfis, e mesmo novas habilidades?

9. POLÍTICA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

A captação de recursos extra-orçamentário é fundamental para o desenvolvimento científico da Universidade. Não há como esse avanço ser sustentado através de dotações orçamentárias. Por isso, política agressiva de captação de recursos é fundamental. O uso de incentivo à captação mostrou ser uma política correta, mas não suficiente para aumentar a captação. O incentivo premia, cria facilidades para a modernidade dos laboratórios, estimula os docentes no processo de captação, mas não se mostrou eficaz no sentido de fazer com que os docentes se organizassem em grandes grupos (interunidades) para demandar altas somas, em grandes projetos. Esse fato fica patente quando é analisada a demanda por projetos temáticos na Fapesp. A Unesp não tem forte tradição em demandar

projetos temáticos, seja pelas dificuldades dos docentes em elaborar os mesmos, seja pela dificuldade de união de competências entre os docentes das diferentes unidades. A tentativa de desenvolver o programa de Centros Virtuais de Pesquisa foi um tanto frustrantes, pois nenhum dos Centros teve ação pró-ativa no sentido de demandar grandes projetos, nem mesmo projetos temáticos. Nesse sentido, traçar diretrizes que possam estimular a maior captação de recursos tem um significado especial para a Unesp, pois significará um avanço sem precedentes em uma Universidade multi-campus.

10 .PROJETO DE CAPACITAÇÃO DOCENTE E SERVIDORES E TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS

A capacitação docente deve sempre ser vista como sendo um pro da Instituição seja preservada. O mesmo deve ocorrer com os servidores técnico-administrativos. Nesse sentido, o estímulo à progressão na carreira deve ser estar sendo realizado, seja nas instâncias departamentais, da própria unidade ou mesmo na reitoria. Há na Unesp um grande número de docentes ainda não titulados (título de doutor). Assim, estimulá-los a progredir na carreira é fundamental para toda a Universidade. Por outro lado, considerando a grande oferta de pessoal já titulado, a Unesp também precisa ter mecanismos de estimular os docentes a progressão vertical. Há portanto necessidade de estabelecimento de diretrizes que possam estimular o docente nessa progressão, e mesmo diretrizes que definam o tempo máximo para um docente não titulado que obtenha seu título (doutor). Pode uma Universidade ficar com docentes que ingressaram na carreira como mestres e aí permanecerem toda a vida acadêmica no mesmo nível de carreira? Qual a consequência para uma não progressão?

O programa desenvolvido como incentivo à progressão foi a alocação de bolsas de deslocamento para os docentes. É correto e deve ser mantido esse programa? Mesmo com esse programa somente 1/5 dos docentes não titulados tiveram interesse no mesmo. Qual o significado desses números?

A capacitação dos servidores técnico-administrativos é outro ponto de relevância no avanço da Universidade. As demandas por capacitação são muitas, e justas. As mesmas tem um

papel fundamental no processo de aperfeiçoamento do sistema administrativo, técnico e de suporte as atividades meio e atividades fins da Instituição. Os programas de capacitação devem ser permanentes, e com foco no interesse tanto do servidor como da Universidade. Um dos problemas que a Unesp enfrenta com relação a esse assunto está muito vinculado ao plano de carreira dos servidores. Não há um plano de carreira adequado vigente na Universidade. O servidor não tem estímulo para o progresso na carreira, pois todo seu esforço não é premiado com avanços significativos na sua carreira. Assim, as diretrizes que venham nortear o processo de capacitação dos servidores deve, necessariamente, estar vinculada ao plano de carreira dos mesmos.

11. INTERNACIONALIZAÇÃO INSTITUCIONAL (PROJETOS, MOBILIDADE, ETC)

A Unesp devido a sua origem tem características de uma Universidade regional, seja pelos seus processos decisórios, seja pelo tipo de alunado que a mesma atrai, pela grande parte de projetos que desenvolve, atividades de extensão muitas vezes com foco local. Assim, a internacionalização da Unesp, com transformação de suas características para uma Universidade mundial, com forte inserção no mundo das grandes Universidades não é tarefa muito fácil. Deve ser uma determinação de toda a comunidade da Instituição, pois ações fortes e contundentes devem ser tomadas em todas as instâncias para que isso venha a ocorrer. É fato que a Unesp encontra-se em as 500 melhores, mas entre essa classificação e sua transformação em universidade internacional muito deverá ser feito. Assim, a definição de uma diretriz para que essa transformação ocorra deverá vir acompanhada de muitas outras, listadas nesse documento, mas que toda a comunidade universitária esteja ciente do desafio que é essa proposta.

Ações têm ocorrido para a internacionalização: aumento dos intercâmbios docentes e discentes, aumento do número de convênios internacionais, melhor mobilidade de nossos estudantes de graduação e pós-graduação, iniciativas ainda que pequenas na tentativa de duplo-diploma, melhoria das publicações internacionais. No entanto, a transformação da Unesp com características internacionais, talvez, seja o maior desafio que uma Universidade possa enfrentar, pois as cobranças internas deverão ser muitas.

12. ENSINO À DISTÂNCIA

Essa temática não pode ser desconsiderada quando se discute um projeto de Universidade no mundo moderno. A concepção de ensino na atualidade tem sido focada em novos instrumentos que possam auxiliar no processo de ensino-aprendizagem de nossos jovens. O modelo de sala de aulas ainda permanece o mesmo dos últimos 100 anos, sendo que a relação docente/aluno por sala é algo que impacta nos diferentes aspectos da pedagogia. Com o crescimento demográfico e a necessidade de ampliação do ensino para um número maior de jovens, estamos frente a uma situação do chamado ensino de “massa”. Maior número de alunos/docente na sala, ou apoio com tecnologias que possam influenciar nesse processo. O ensino à distância, ou fornecimento de material que viabilize esse processo deve estar presente nos meios atuais de informação das Universidades. Talvez a questão maior a ser formulada seja: devemos adotar esse avanço tecnológico para os cursos de graduação? Pelo menos parte deles? A tecnologia de informação deve ser vista apenas como instrumento que complemente as atividades da clássica sala de aula? Qual a proporção entre uma atividade e outra? É possível disponibilizar todo o conteúdo eletronicamente para o aluno e cobrar desempenho adequado para esse fim? Deve o ensino à distância ser restrito ao processo de atualização do conhecimento para egressos? Como todo conhecimento disponível na Internet deve ser encarado para a formação dos alunos dentro da Universidade? Qual ou quais as diretrizes que a Unesp deverá adotar frente a esse relevante tema?