

# UMA AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL: UM MODELO ALTERNATIVO

TEREZINHA J. P. MACIEL \*

## INTRODUÇÃO

Examinando a história das universidades modernas nas sociedades ocidentais, na segunda metade deste século, pode-se verificar um grande número de problemas relacionados com seu funcionamento, principalmente no que diz respeito ao processo instrucional, a grande necessidade de mudança, e algumas tentativas para solucionar os problemas. Essas tentativas variam de esforço individual a iniciativas mais amplas de cunho institucional. De fato, somente a partir, aproximadamente, dos últimos 15 anos, nas nações mais desenvolvidas, as iniciativas de aperfeiçoamento do ensino nas universidades têm sido organizadas de modo racional e sistemático, tomando forma de programas, serviços ou mesmo centros para a qualificação do ensino. (Gaff, 1976; Davis e outros, 1976; Centra, 1976; Ost, 1977).

Muitos fatores, tais como históricos, demográficos, sócio-econômicos, educacionais e outros têm influência direta no funcionamento das universidades, e de alguma maneira forçam a idéia de mudança. (Davis e outros, 1972 e 1976; Centra, 1976; Gaff, 1976; Ost, 1977; Davis, 1978).

Na opinião de ABEDOR e SACHS inovação e mudança podem ser trazidas à educação através do processo de desenvolvimento educacional. Este processo implica numa mudança do *status quo* para algo novo a ser adotado pela comunidade acadêmica. Visto como um todo (visão sistêmica) desenvol-

---

\* MS em Educação especificamente em Tecnologia dos Sistemas Institucionais, pela Indiana University, Bloomington, Indiana, USA.  
Professor-assistente do Departamento de Educação do CESA-UFC.

vimento educacional abrange os processos de desenvolvimento instrucional, profissional e organizacional. (Bass e Lumsden, 1978). De modo mais específico, entende-se por:

**DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL** – um conjunto de atividades desempenhadas por docentes, tanto individualmente quanto em colaboração com especialistas ou consultores, com o propósito de melhorar cursos ou todo o currículo. Estas atividades incluem elaboração de objetivos para a aprendizagem, experiências de aprendizagem, avaliação de aproveitamento e outras relacionadas com o processo instrucional.

**DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL** – um conjunto de atividades capaz de promover crescimento profissional, desenvolvimento pessoal do corpo docente numa instituição. Considerando-se que o principal papel desempenhado pelo docente está ligado ao processo instrucional, a maioria das atividades propostas aos docentes, neste processo, concentra-se na exploração e desenvolvimento de atitudes, habilidades e conhecimentos diretamente relacionados ao processo ensino-aprendizagem.

**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL** – um conjunto de atividades capaz de criar um ambiente mais eficiente e eficaz para o processo de ensino-aprendizagem, dentro de um departamento, centro ou universidade. Este ambiente é freqüentemente determinado pelas atitudes e política de ação dos docentes e administradores. (Davis e outros, 1976).

Parece claro que quando se pensa em trabalhar em prol da melhoria do ensino, tem-se necessariamente de operar dentro do processo de desenvolvimento educacional. Partindo-se destas constatações é que se estabeleceu como objetivo deste trabalho os seguintes: analisar algumas experiências vividas nas universidades brasileiras com o propósito de mudar, isto é, de promover a melhoria do ensino, mostrar a necessidade de criação de uma agência de desenvolvimento educacional capaz de promover esta melhoria e oferecer um modelo teórico que possa ser adaptado à realidade.

### UM RÁPIDO EXAME DAS EXPERIÊNCIAS DE MUDANÇA NAS UNIDADES DE ENSINO SUPERIOR

O sistema de ensino superior tem crescido enormemente neste país, desde o fim da década de 60. A partir daquele período tem-se lutado por um aumento da capacidade de absorção de maior número de estudantes no sistema, principalmente nas instituições ligadas ao governo federal e estadual, e pela melhoria da qualidade das experiências de ensino e pesquisa dentro das universidades. (MEC-DAU, 1976).

Com relação à qualidade do processo ensino-aprendizagem têm sido feitas inúmeras tentativas, ora de ordem individual de cada universidade ou escola isolada de ensino superior, ora vindas do Ministério da Educação e Cultura (MEC) através de órgãos como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e a Secretaria de Ensino Superior (SESU).

As tentativas do MEC no início dos anos 70 se caracterizaram sobretudo por ofertas de cursos de aperfeiçoamento em Metodologia do Ensino Superior para os docentes das universidades do sistema federal. Estes cursos eram organizados e oferecidos por uma unidade do sistema, reuniam professores provenientes de quase todas as demais universidades, e duravam em média 40

dias. Embora variando um pouco, o currículo abrangia as áreas de: Psicologia da Aprendizagem, Didática e Tecnologia do Ensino, Princípios e Métodos de Pesquisa Educacional e Planejamento e Economia da Educação. Não havia mecanismos de acompanhamento dos docentes treinados, que, de modo geral, eram poucos por universidade, e que voltavam às suas instituições de origem sem contar com uma infra-estrutura capaz de garantir apoio às iniciativas de mudança, isto é, de colocar em prática as novas metodologias de ensino aprendidas. Daí, simplesmente voltavam à rotina, sem nada de novo e de melhor oferecerem ao ensino. Não se conhece uma avaliação séria, oficial, destes cursos ou do impacto que eles criaram nas escolas superiores do sistema federal. O que se sabe, na prática, é que o processo de ensino continua ainda a exigir melhoria na sua qualidade.

A partir das primeiras tentativas, o MEC parece ter evoluído deste tipo de programa, para outro, através da SESU/CAPES, também se propondo a promover a melhoria do processo de ensino no nível superior. Trata-se do Projeto de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino Superior (PADES) que data de 1978. Entende-se ser muito cedo para qualquer opinião sobre esta iniciativa.

Nas universidades, as iniciativas de criação de divisões de assistência aos docentes, na maioria das vezes chamadas de “unidades de apoio didático” ou “divisão de avaliação e métodos” ou que tenham tomado qualquer outro rótulo, também parece não terem produzido os resultados. (Mais uma vez, não se conhecem dados oficiais sobre o assunto). Sem querer fazer aqui uma análise profunda e exaustiva das causas, mas tentando apresentar apenas alguns fatores que contribuíram para o insucesso, pode-se listar os seguintes:

1) Ausência de uma filosofia e política de ação que orientasse o grupo que estava à frente da unidade. Estas, quando muito, eram claras para um ou dois elementos do grupo.

2) Ausência de preparo técnico-profissional para desempenhar as funções de assessores junto ao corpo docente. Não se promove mudança, principalmente em áreas técnicas, com leigos no assunto.

3) Desconhecimento do processo de mudança e disseminação de novas idéias. Pretendia-se resultados imediatos.

4) Visão parcial e incompleta do processo de desenvolvimento educacional. Desconhecimento de uma visão sistêmica do processo. Acreditava-se ser possível mudar, promover melhoria da qualidade do ensino, atuando isoladamente num só aspecto do processo, o instrucional.

5) Unidades com estrutura administrativa inflexível, limitada a uma máquina burocrática, onde docentes estavam subordinados a uma chefia de funcionários leigos no assunto.

6) Completa ausência de infra-estrutura, isto é, faltava desde instalações adequadas até papel para duplicação de material. Não se deve esquecer da falta de pessoal de apoio.

7) Ausência de suporte às iniciativas desses órgãos de assistência por parte da administração superior das universidades. Os recursos financeiros eram quase inexistentes, constituindo ainda problema o da justificativa de carga horária dos docentes que estavam envolvidos nestas unidades.

Como conseqüência de iniciativas não bem sucedidas, constata-se que a realidade hoje não difere substancialmente, em termos de qualidade de ensino, da do início dos anos 70. As iniciativas individuais de universidades não

produziram os efeitos esperados. Daí, poder-se ver claramente que não se faz melhoria de qualidade do ensino, com iniciativas isoladas, desintegradas do contexto e com área de atuação em um só aspecto do processo. É preciso que se conte com uma agência capaz de funcionar harmonicamente dentro do sistema, atuando em todos os pontos de estrangulamento e que se dê tempo, condições materiais e pessoal técnico para que se realize a criação, implantação, execução e avaliação de novas experiências, a fim de que se possa obter resultados positivos. Isto significa dizer que não se faz melhoria de ensino sem desenvolvimento educacional. Este é um processo amplo e complexo que envolve aspectos específicos de desenvolvimento instrucional, profissional e organizacional. Para realizá-lo é indispensável que se conte com um grupo de profissionais especializados, com visão sistêmica do processo e da instituição onde irá operar. Em outras palavras, isto equivale dizer que torna-se necessário que exista uma agência encarregada de promover-lo dentro de uma universidade ou instituição qualquer de ensino.

### UMA SUGESTÃO DE MODELO

O modelo ora em proposição surgiu pela primeira vez em 1975, quando a autora trabalhava na Divisão de Avaliação e Métodos, órgão da Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Federal do Ceará (UFC). Aquela época o modelo foi concebido de forma mais simples, consistindo quase que totalmente de um laboratório de tecnologia do ensino. De fato, a primeira idéia nunca foi implementada na instituição. O que ora se propõe é um modelo teórico, que poderá ser adaptado a qualquer instituição de ensino superior. A autora está no momento engajada num estudo de caráter mais científico, a fim de propor um modelo que venha a atender às reais necessidades da UFC.

Antes de apresentar o citado modelo como tal, julga-se importante considerar alguns pontos básicos:

1) O termo agência de desenvolvimento instrucional parece limitar, de alguma maneira, a idéia ou concepção da unidade, ao processo de instrução, quando o que se quer é algo bem mais amplo. Dessa forma, é mais racional usar-se a expressão Agência de Desenvolvimento Educacional (ADE) durante a apresentação da idéia.

2) Não há modelo ideal deste tipo de agência. Há modelos que servem melhor a um tipo particular de instituição, não indiscriminadamente a qualquer tipo de instituição de ensino superior.

3) Sem dados específicos sobre a filosofia, política de ação, objetivos, características e recursos à disposição, de uma determinada universidade ou escola de ensino superior, torna-se difícil a apresentação de um modelo válido.

4) Estudos feitos em modelos existentes e as leituras de Alexander, Yelon e Davis dão uma boa indicação de que o melhor tipo de localização na organização administrativa da instituição (no caso de universidade) para uma ADE é junto à administração superior. (Davis e outros, 1972; Davis, 1978; Bass e Lumsden, 1976).

Assim, baseado mais especificamente neste quarto ponto, é que se sugere que a instituição de educação de terceiro grau interessada em organizar uma ADE deve considerar em localizá-la administrativamente ao nível de pró-

reitoria. São apresentadas como vantagens desta forma de organização administrativa os seguintes aspectos:

- 1) Facilidade de visão mais ampla dos problemas acadêmicos.
- 2) Ausência de paroquialismo — maior possibilidade de servir efetivamente a todos os centros e departamentos no *campus*.
- 3) Prontidão em assessorar docentes individualmente ou em grupo.
- 4) Facilidade no uso de canais diversos para disseminação de informações relativas a inovações e desenvolvimento educacional.
- 5) Autonomia administrativa e financeira para realização de iniciativas de necessidades imediatas. (Davis e outros, 1976).

É imprescindível que os administradores planejem uma ADE com uma estrutura administrativa flexível, de forma que seja possível incluir novas unidades, se necessário, ou desativar outras, de acordo com a evolução do *campus*.

O modelo que se segue pode ser considerado básico para estudo, comparações, modificações, adaptações e implementação de uma ADE num *campus* universitário. É proposital a simplicidade do organograma proposto. (Fig. 1).

REITOR

DIRETOR DA ADE

DDI      DDP      DPD      DPMI      DTv      DR      DC      DMIS

DDI — Divisão de Desenvolvimento Instrucional

DDP — Divisão de Desenvolvimento Profissional

DPD — Divisão de Pesquisa e Desenvolvimento

DPMI — Divisão de Produção de Materiais Instrucionais

DTv — Divisão de Televisão

DR — Divisão de Rádio

DC — Divisão de Computação

DMIS — Divisão de Melhoramento de Instalações e Serviços.

Fig. 1 — Organograma do Modelo Sugerido para uma ADE.

Uma rápida explicação dos elementos do modelo parece ser necessária. Em primeiro lugar sugere-se que uma ADE fique sob a jurisdição direta da Reitoria (idéia já defendida), por se acreditar que, pela natureza e amplitude dos serviços a que se propõe desenvolver, necessite de maior autonomia e conseqüentemente possa operar com maior liberdade de ação e produzir mais eficazmente. Entretanto, é possível que em alguma universidade uma ADE se localize melhor como órgão de uma pró-reitoria. Com relação às funções que devem ser desempenhadas por cada divisão, oferece-se, aqui, também, uma palavra de esclarecimento.

**DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL (DDI)** – Como o próprio título explica, sua função é promover o desenvolvimento instrucional, que poderá ser feito através de: assessoria para problemas de aprendizagem e avaliação; assistência ao planejamento, implementação, execução, controle e avaliação de projetos instrucionais; manutenção de um laboratório de aprendizagem; manutenção de um serviço de testes e avaliação e muitas outras atividades que poderão e deverão ser realizadas por este órgão.

**DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL (DDP)** – O principal objetivo desta divisão é o de promover atividades capazes de contribuir para o crescimento profissional não só do docente, mas também do corpo de funcionários. Parece ser essencial que sejam incluídas como atividades prioritárias, treinamento, cursos, estágios, encontros, seminários, treinamento em serviço, bolsas de estudo e um serviço de consultoria permanente.

**DIVISÃO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO (DPD)** – Esta constitui uma das mais importantes divisões, pelo fato de dever ser responsável pela criação e operacionalização de novas idéias. Ela deve funcionar, não só como “cérebro criador” mas, sobretudo, como mecanismo de apoio às demais divisões da ADE. Sua função de entidade de pesquisa é muito importante para criar novas idéias e buscar soluções para problemas existentes. Outra função básica é a de difusão de inovações. Outras ainda poderão ser incluídas no seu âmbito.

**DIVISÃO DE PRODUÇÃO DE MATERIAIS INSTRUCIONAIS (DPMI)** – Desta divisão é esperado um trabalho muito relacionado com os das divisões acima sugeridas, especialmente o da DPD. A DPMI deve funcionar como apoio às demais unidades da agência. É importante dizer que não se espera uma subordinação desta divisão às outras, mas um trabalho em cooperação com as mesmas. Esta unidade terá a função de um centro de produção de material áudio visual, não se limitando, entretanto, só a produções desta natureza. Assim é que se vislumbra a produção de gráficos, filmes, material fotográfico, duplicação de impressos, tudo em função do processo instrucional, somados aos serviços de distribuição do material produzido e dos serviços de “marketing”, além de outros.

**DIVISÃO DE TELEVISÃO (DTV)** – Uma divisão que tomará a si todos os serviços relacionados com o uso da televisão no que se refere ao processo instrucional e à produção de programas culturais dentro do *campus*. A TV deverá constituir um meio para o enriquecimento do currículo. Assim é que deve oferecer cursos especiais para determinadas áreas de estudo, oportunidade de treinamento para estudantes que queiram trabalhar no próprio sistema, além de gravar programas dos demais sistemas de TV, que poderão ser usados como subsídios para uso instrucional. Vale lembrar que um sistema de TV, mesmo que seja sistema de circuito fechado, constitui uma tecnologia cara, que para ter um funcionamento capaz de aproveitar todo o potencial do sistema e evitar tempo ocioso, que onera enormemente a instituição, necessita de uma equipe técnica competente, especializada, com tempo integral e composta de vários profissionais. Inclui-se, nesta equipe, além do pessoal técnico

para operar e manter o sistema, um gerente de operações, a equipe de produção e direção de programas, e uma equipe didático-pedagógica. Esta, além de técnicos em educação que entendam de TV, deve contar ainda com especialistas em ensino nas demais áreas existentes no *campus*, para que se possa realizar um trabalho sério e valioso para a educação.

**DIVISÃO DE RÁDIO (DR)** – Como a DTV, esta unidade deve ser responsável por atividades relacionadas com radiodifusão. Deve incluir funções de ensino, se o currículo no *campus* exigir cursos e programas através do rádio. Se não deve funcionar principalmente para atender projetos de extensão, que deste meio de comunicação necessitar. A equipe requerida para fazer operar o sistema é semelhante à equipe de televisão, apenas um pouco mais simplificada, é claro. Pelo que se conhece de estações de rádio em universidades, hoje, o forte deste tipo de sistema está na produção de programas culturais de alta qualidade.

**DIVISÃO DE COMPUTAÇÃO (DC)** – Trata-se de uma divisão muito ocupada dentro da agência, porque, para não ser deficitária, espera-se que produza durante 24 horas por dia. Uma equipe de técnicos programadores, operadores, atendentes, gerentes e outros deve fazer funcionar o sistema. Entre os encargos, além da assistência aos docentes e discentes do *campus* que pretendam usar o computador para suas produções científicas, há ainda os serviços que podem ser prestados à comunidade, através de aluguel pelo tempo usado no computador, e, finalmente, o trabalho de computação de todo o movimento de matrícula, controle e avaliação do corpo discente da Universidade.

**DIVISÃO DE MELHORAMENTO DE INSTALAÇÕES E SERVIÇOS (DMIS)** – Por sua natureza, esta unidade deve ser uma meta para longo prazo. Tem funções muito amplas e complexas. Está ligada ao processo de desenvolvimento organizacional e deve formular a política, procedimentos e objetivos do uso do espaço físico e instalações para facilitar a eficiência do processo ensino-aprendizagem. Deve gerenciar o uso e promover o melhoramento do *campus* (em termos físicos), em geral, e cuidar da utilização e manutenção de materiais e equipamentos dentro da instituição, visando sempre à melhoria do processo educacional. Nesta divisão seriam incluídas as atuais funções desempenhadas por prefeituras, almoxarifados, oficinas de serviços de manutenção e outras que se façam necessárias.

## ALGUMAS CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não é fácil prever as dificuldades, em termos práticos, do funcionamento do modelo sugerido. Na realidade uma ADE pode e deve iniciar suas atividades com somente duas ou três divisões, de acordo com as necessidades, e ir adicionando as novas divisões tendo em vista as demandas existentes no *campus*.

É importante considerar que muitas instituições de ensino superior não contam e não têm interesse em ter um canal de rádio ou mesmo de televisão, o que, conseqüentemente, implica na retirada das divisões relacionadas a esses serviços da agência.

Outro ponto que necessita de atenção é que diferentes atividades que contribuem para o desempenho de uma função específica, dentro do processo instrucional, devem ficar juntas na mesma divisão. Isto se justifica administrativamente tendo em vista a maior operacionalidade da agência.

Em termos financeiros sugere-se que uma ADE deve considerar como fontes de renda, além do orçamento que deverá receber da instituição maior, no caso, universidade ou escola isolada de ensino superior, verbas de convênios com outras instituições, renda da prestação de serviços e dos materiais produzidos e vendidos.

Finalmente, deve ficar claro que a meta prioritária de uma ADE deve ser a melhoria da qualidade da educação cujo alcance implica numa atuação direta nas diferentes dimensões do processo de desenvolvimento educacional como um todo, que são os processos de desenvolvimento instrucional, profissional e organizacional.

#### REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- BASS, R. S. LUMSDEN, D. - *Instructional Development: The State of Art*. Columbus, Ohio, Collegiate, 1978.
- BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Departamento de Assuntos Universitários - *New perspectives for the system of higher education; operationalization and implementation of the national plan for graduate studies*. Brasília, CAPES, 1976.
- BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. SESU. CAPES - *Manual do programa institucional de capacitação de docente*. Brasília, Departamento de Documentação e Divulgação do MEC, 1979.
- CARLISLE, Robert D. B. - *Media and the Adult Student: One Man's Journal*. Lincoln, Nebraska, Great Plains National Instructional Television Library, 1976.
- CENTRA, J. A. - *Faculty Development in the United States: Practices and Programs*. In: International Conference on Improving University Teaching, 2 Heidelberg, Germany, July, 1976.
- DAVIS, John - *Instructional Improvement: An Assessment of Programs at Sixteen Universities*. Pullman, Washington, Information Futures, Inc., 1978.
- DAVIS, Robert H.; SCHULLER, Charles F.; YELON, Stephen L.; ALEXANDER, Laurence T. - "Educational Development Program. Michigan State University". In: Alexander, L. T. & Yelon, S. L. (ed). *Instructional Development Agencies in Higher Education*. East Lansing, Michigan, Learning Service, Michigan State University, 1972.
- DAVIS, Robert H.; ABEDOR, Allan J.; WITT, Paul W. F. - *Commitment to Excellence. A Case Study of Educational Innovation*. East Lansing. Educational Development Program. Michigan State University, 1976.
- DIAMOND, Robert M. - "Center for Instructional Development. Syracuse University". In: Alexander, L. T. & Yelon, S. L. (ed). *Instructional Development Agencies in Higher Education*. East Lansing, Michigan, Learning Service, Michigan State University, 1972.
- *Instructional Development for Individualized Learning in Higher Education*. Englewood Cliffs, New Jersey. Educational Technology Publications, 1975.
- *Syracuse University: "A Systematic Approach to Curriculum and Faculty Development"*. In: *New Directions in Higher Education*. Aug., 15, 1976.
- DIETRICK, J. E. and JOHNSON, F. C. - "A Catalytic Agent for Innovation in Higher Education". In: *Educational Record*. 1976, 48.

- GAFF, J. G. - *Toward Faculty Renewal*. San Francisco, Jossey-Bass, 1975.
- OST, David H. - "Design for Renewal". In: *The Continuing Challenge*. The California State University and Colleges. The Program for Innovation and Improvement in the Instructional Process. 1977.
- PROVOST, David H. - "The Evolution of the Program". In: *The Continuing Challenge*. The California State University and Colleges. The Program for Innovation and Improvement in the Instructional Process. 1977.
- "Testing Learning Environment". In: *The Continuing Challenge*. The California State University and Colleges. The Program for Innovation and Improvement in the Instructional Process. 1977.
- SMART, John M. - "Forging Links". In: *The Continuing Challenge*. The California State University and Colleges. The Program for Innovation and Improvement in the Instructional Process. 1977.
- "From Small Beginnings". *The Continuing Challenge*. The California State University and Colleges. The Program for Innovation and Improvement in the Instructional Process. 1977.