



AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL USP 2010 – 2014

4^o CICLO

GUIA

Comissão Permanente de Avaliação - CPA

Novembro de 2014

Membros da CPA

Presidente: Prof. Dr. VAHAN AGOPYAN (VICE-REITOR)

Vice-Presidente: Profa. Dra. SONIA TERESINHA DE SOUSA PENIN. Faculdade de Educação (FE)

Prof. Dr. ALVARO DE VITA. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas (FFLCH)

Profa. Dra. EMMA OTTA. Instituto de Psicologia (IP)

Prof. Dr. FERNANDO LUÍS MEDINA MANTELATTO. Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto (FFCLRP)

Prof. Dr. GERALDO GARCIA DUARTE. Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto (FMRP)

Prof. Dr. JOSÉ ALBERTO CUMINATO. Instituto de Ciências Matemáticas e Computação de São Carlos (ICMC)

Prof. Dr. MARCO ANTONIO SAIDEL. Escola Politécnica (EP)

Prof. Dr. RODNEY GARCIA ROCHA. Faculdade de Odontologia (FO)

Prof. Dr. RUI CURI. Instituto de Ciências Biomédicas (ICB)

Assessor Técnico

Profa. Dra. ANGELA MARIA MAGOSSO TAKAYANAGUI. Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto (EERP)

Secretária

EDNA MARIA BRAZOLIN (GVR)

Sumário

Membros da CPA	2
Apresentação	4
1) A Avaliação Institucional na USP	6
1.1 Avaliação-Planejamento e Modalidades.....	6
2) Histórico da Avaliação Institucional na Legislação Nacional e na USP.....	7
3) Retomando Conceitos. Componentes do Sistema Educacional... ..	9
3.1.Componentes Centrais	9
3.2.Componentes de Gestão e Administração	10
3.3 Excelência e Fatores de Qualidade.....	10
3.4 Análise dos Processos Educativos	11
3.5) Critérios	12
3.6 Resumo do Processo Avaliação-Planejamento.....	13
4) Avaliação Institucional USP 2010-2014 - 4º. Ciclo.....	14
5) Avaliação Institucional USP 2010-2014 - 4º. Ciclo - Cronograma	16
6) Glossário (Missão e Visão)	17

Este documento é uma versão atualizada do material apresentado pela CPA às Unidades e Departamentos da USP no 3º. Ciclo de Avaliação Institucional, em 2013.

APRESENTAÇÃO

Instituições de Ensino Superior no Brasil devem seguir algumas normas e diretrizes legais, em nível federal e estadual, no que concerne a sua autoavaliação. A Universidade de São Paulo, atendendo à disposição legal do Conselho Estadual de Educação (Deliberação CEE no. 004/2000), encontra-se na fase final de um ciclo de avaliação periódica que engloba todas as atividades desenvolvidas nesta Universidade nos últimos cinco anos. Esse processo vem ocorrendo desde a década de 1990, mesmo antes de se constituir em uma obrigação legal, de forma participativa, e buscando, em cada período, seu aprimoramento e facilidades de operacionalização. Apresento agora o material produzido pela Comissão Permanente de Avaliação (CPA), para a Avaliação Institucional da USP referente ao período de 2010 a 2014, que deverá ser encaminhada ao Conselho Estadual de Educação até o início de 2016.

O desafio que se apresenta no momento atual é por nós compreendido como, mais do que uma tarefa a ser cumprida, exclusivamente por exigência legal, uma oportunidade para se reunir importantes indicadores das diversas frentes de trabalho da Universidade de São Paulo, de modo a se tornarem elementos de gestão e aprimoramento desta Instituição, buscando o alcance de uma universidade de qualidade e de excelência.

Para o atual processo avaliativo procurou-se manter o mesmo padrão dos ciclos anteriores, inclusive o instrumento de avaliação (denominado Formulário), a ser utilizado pelas Unidades de Ensino e seus Departamentos, Institutos, Centros Especializados, Museus e Hospitais, porém, sob a lógica de racionalizar e facilitar o processo de preenchimento e análise, bem como de incluir questões a serem utilizadas em demais processos avaliativos da USP, como CERT, CCAD, AUCANI, e as quatro Pró-Reitorias. Este caráter inovativo foi inserido no atual ciclo de avaliação institucional e certamente também será avaliado, buscando seu aprimoramento.

É esperado que os resultados a serem obtidos com este 4º. Ciclo de Avaliação da USP possam servir de referência para os demais processos institucionais desta Universidade, em todas as áreas do conhecimento.

O conceito utilizado na USP é o de que a avaliação é um processo contínuo, envolvendo avaliação-planejamento. O planejamento segue uma avaliação dos sucessos e fracassos em relação a objetivos previamente definidos e dos pontos fortes e fracos dos seus Departamentos e Unidades.

Na busca pela excelência, o planejamento estratégico constitui-se em importante instrumento que pode dar a indicação da melhor direção a ser seguida. Assim, entende-se que o processo de avaliação institucional da Universidade de São Paulo possa ajudar nessa tarefa, indicando, a partir do conhecimento de sua realidade, caminhos para que se possa compreender e melhor utilizar seus pontos fortes; conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos; usufruir das oportunidades externas; e, conseguir elaborar um efetivo plano de trabalho.

Compreende-se que o Processo de Avaliação possui as seguintes características:

- ✓ Descentralização: As Unidades e Departamentos devem ter suas identidades respeitadas e fortalecidas, garantindo autonomia para fazer suas escolhas estratégicas e de avaliação;
- ✓ Participação: facilita a interação entre docentes, funcionários e dirigentes e estimula o debate sobre as questões da Universidade;
- ✓ Avaliação externa: realizada por pares de outras universidades, do país e do exterior, indicados pelas Unidades e organizados pela CPA;
- ✓ Integração: procura integrar os objetivos e metas dos Departamentos, Unidades e Órgãos Centrais;
- ✓ Instrumento de Gestão: Apoia a tomada de decisões e favorece o acompanhamento e planejamento das Unidades e da Universidade;
- ✓ Compromisso da Reitoria e das Unidades para implementarem as ações voltadas às metas institucionais.

Temos história no processo de avaliação, o que tem, com certeza, influenciado a excelência da Universidade de São Paulo.

Vahan Agopyan

Presidente da Comissão Permanente de Avaliação – CPA

1) AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Compreende-se Avaliação Institucional como uma ação transformadora, conjunta e contínua, com o objetivo essencial de colaborar para a **melhoria da qualidade da educação superior**, cuja contribuição de maior relevância é a criação e o fortalecimento de uma cultura de qualidade no contexto do plano institucional da Universidade.

Deve ser vista também como procedimento voltado para **garantir a autonomia universitária**. Trata-se de procedimento autocrítico e responsável para atender ao bem comum e à missão institucional, devendo ser parte integrante do planejamento da instituição.

AVALIAÇÃO-PLANEJAMENTO E MODALIDADES

Avaliação – é o diagnóstico que se obtém da confrontação dos objetivos com os resultados alcançados num determinado período, com a finalidade de detectar suas forças e fraquezas. É o vínculo histórico que tenta entender o presente de uma entidade em função do seu passado, tendo em vista o planejamento do seu futuro.

Planejamento – é a reflexão/discussão que ocorre no período de elaboração de planos, que podem ter diferentes horizontes de tempo, cujo objetivo é sistematizar e dirigir ações para consolidar os pontos fortes detectados na avaliação prévia, assim como dar solução aos problemas identificados nessa avaliação.

Modalidades de Avaliação - há quatro modalidades de avaliação mais utilizadas em processos institucionais.

1. **Autoavaliação** – É o processo de autoconhecimento e reconhecimento. Nessa modalidade, o avaliado e o avaliador são os mesmos. Por sua natureza, não há intervenção de avaliadores externos à entidade em avaliação;
2. **Avaliação Externa** – Nela atuam pares especialistas de uma área de conhecimento ou disciplina que se baseiam em autoavaliação prévia. Pela sua natureza, esta modalidade se aplica somente no nível dimensional de programas acadêmicos. Os resultados dessa modalidade de avaliação devem ser de uso exclusivo do programa avaliado;
3. **Reconhecimento (ou acreditação)** – Avaliação em que o organismo acreditador (MEC ou CEE) emite o certificado de avaliação, baseando-se na autoavaliação prévia da Unidade e dá fé pública na qualidade acadêmica da Unidade avaliada;

4. **Certificação profissional** – Modalidade em que o organismo certificador profissional (OAB, CFM) é que emite o certificado de avaliação, baseando-se na informação proporcionada e dá fé pública na qualidade acadêmica ou profissional. Como nessa modalidade se avalia o produto do processo educacional, não o processo em si, a certificação realiza-se em um dos níveis dimensionais: as turmas de egressos ou o egresso individualmente.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), segundo orientação da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) considera que, no conjunto, os processos avaliativos devem constituir um sistema que permita a integração das diversas dimensões da realidade avaliada, assegurando as coerências conceitual, epistemológica e prática, bem como o alcance dos objetivos dos diversos instrumentos. Leva em conta, assim como a USP em sua história avaliativa, as duas primeiras modalidades no processo de avaliação institucional (**Autoavaliação e Avaliação Externa**).

2) HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA LEGISLAÇÃO NACIONAL E NA USP

A determinação da avaliação das instituições de ensino brasileiras em todos os níveis já estava estabelecida na Constituição Federal de 1988, expressa no Art. 209: “o ensino é livre à iniciativa privada, mediante avaliação de qualidade pelo poder público”.

A Lei Federal nº 9.394, de 20/12/1996, que define as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em seu Art. 9 estabelece duas orientações relacionadas à avaliação: no Inciso VI – “assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio” e superior; e, no inciso IX – “cabe ao governo federal autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar cursos e instituições de educação superior”. No Art. 46 ainda estabelece: “a autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de educação superior, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação”.

No Estado de São Paulo, o Conselho Estadual de Educação, em abril do ano 2000, instituiu a avaliação das Instituições de Ensino Superior (IES) por meio da Deliberação CEE 04/2000.

No tocante aos objetivos da avaliação institucional, as diversas instâncias da federação não divergem em sua essência.

No âmbito do Sinaes e Inep, a Avaliação Institucional está relacionada:

- à melhoria da qualidade da educação superior
- à orientação da expansão de sua oferta
- ao aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social
- ao aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

No âmbito estadual, o Conselho Estadual de Educação do Estado de São Paulo, na Deliberação CEE 04/2000, assim estabelece as finalidades da Avaliação Institucional:

1. Orientar, acompanhar e fiscalizar as universidades e centros universitários do Estado de São Paulo
2. Analisar periodicamente o desempenho e atualização institucional no que se refere a:
 - eficácia e eficiência do ensino
 - importância da pesquisa
 - relevância da produção cultural e científica
 - eficácia da formação profissional
 - importância das ações comunitárias
 - condições da graduação e pós-graduação
 - qualidade da gestão

A USP, em consonância com a Constituição Federal de 1988, deu início à Avaliação no seu interior, de maneira sistematizada por meio de ciclos de Avaliação Departamental, antes da referida Deliberação Estadual, quando criou a Comissão Permanente de Avaliação (CPA) em 7/4/1992, (Res. 3920/92), em proposta apresentada pela Comissão CAA/CERT. A CPA foi criada com o objetivo planejar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento das atividades acadêmicas da Universidade.

Em 2002, houve alteração do Art. 1º. do Cap IV – Da Avaliação dos Docentes, do Título VI do RG da USP, passando para a seguinte redação: “Cap IV – Da Avaliação Institucional” (Res. 4928 de 17/5/2002).

Assim, compete à CPA propor ao Conselho Universitário da USP (CO) diretrizes para Avaliação Institucional fornecendo, ao CO e ao Reitor, análises qualitativas e quantitativas sobre desempenho da Universidade, no que se refere às atividades-fim.

Na Resolução 4976/2002, do Regimento da CPA, consta no Título I - Da Constituição - Art. 1º, que é a Comissão responsável pela coordenação da Avaliação Institucional da USP, compreendendo: Unidades, Departamentos, Órgãos de Integração e Complementares. É constituída pelo Vice-Reitor, seu presidente, e por onze membros (com distinção acadêmica), entre eles o Vice-Presidente, eleito pelos membros, e um representante discente (da Graduação ou Pós-Graduação). O mandato é de três anos com uma recondução (Resolução 5063/2003 – Alteração do Regimento da CPA - Título I - Da constituição - Art. 2º).

3) RETOMANDO CONCEITOS COMPONENTES DO SISTEMA EDUCACIONAL

Unidades que compõem uma instituição de ensino superior são organizações complexas, o que exige que a gestão e o planejamento compreendam todos os seus componentes e relações. Esses componentes devem ser vistos como parte de um sistema que envolve pessoas, processos e recursos.

Genericamente, há dois tipos de componentes (Figura 1):

- Componentes centrais;
- Componentes de gestão e administração.

Enquanto os componentes centrais são vinculados objetivamente à missão da instituição, os de gestão e administração podem sofrer alterações sem que a missão se altere.

COMPONENTES CENTRAIS

- Sujeitos: são os protagonistas da missão da Unidade – estudantes e docentes
- Processos acadêmicos: englobam as formas de organização do trabalho e das relações entre sujeitos e contexto, em que as intenções se tornam realidade na articulação entre os processos de ensino e de aprendizagem e nas atividades-fim da universidade. Esta dimensão é composta pelos currículos, pelas linhas de pesquisa

ou desenvolvimento tecnológico, pelos programas de extensão e cultura, e pela interação desses elementos com os estudantes e o pessoal acadêmico. Os processos não acontecem sozinhos; eles são executados pelos sujeitos (estudantes e professores) e viabilizados pelos sujeitos de gestão e administração.

- **Infraestrutura:** Recursos físicos, de informação e financeiros. Aqui se incluem os recursos de natureza física ou informação como infraestrutura: instalações, laboratórios, bibliotecas, sistemas de informação, gestão e administração. São os recursos e condições que determinam a viabilidade e a operação dos processos de ensino e de aprendizagem e outros processos acadêmicos, para cumprir as intenções propostas. Os recursos financeiros não estão vinculados diretamente aos processos acadêmicos, mas são os que permitem a aquisição dos recursos e, portanto, devem ser levados em conta.

COMPONENTES DE GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO

- **Processos de gestão.** Referimo-nos aqui à estrutura que a Unidade dispõe para a tomada de decisão, desde a direção da Unidade até a direção dos Departamentos que administram programas, projetos e serviços.
- **Processos de administração.** A administração, que se diferencia da gestão, inclui todos os processos associados à implementação e articulação das decisões de gestão.
- **Sujeitos da gestão e administração.** Pessoas que operam o sistema de gestão e administração.

FIGURA 1 - Componentes de uma Unidade - Visão Global



Fonte: Adaptado de Toro, 2012.

EXCELÊNCIA E FATORES DE QUALIDADE

A excelência de uma Unidade pode ser entendida sob duas perspectivas (Figura 2):

1. Excelência como o ajuste aos seus propósitos declarados – **consistência interna** – isto é, deve garantir que seus resultados acadêmicos sejam consistentes com sua missão, visão e princípios;
2. A excelência como o ajuste dos propósitos – **consistência externa** – traduz-se na adequação e relevância dos resultados acadêmicos com as demandas do meio externo, representada pelo mercado de trabalho, comunidade acadêmica e contexto socioeconômico e cultural.

FIGURA 2 - Busca por Excelência



Fonte: Adaptado de Toro, 2012.

ANÁLISE DOS PROCESSOS EDUCATIVOS

A análise dos processos educativos é constituída por 3 eixos:

1. **Conjunto de intenções:** a aspiração de ser da instituição, do departamento ou da carreira, assim como os resultados desejados. Essas intenções estão inseridas implícita ou explicitamente nos documentos como missão, visão, plano institucional, modelo educacional e perfil do egresso. Constitui o marco zero que orienta todos os produtos acadêmicos

2. **Processos acadêmicos**, conforme já enunciado na p. 9.
3. **Infraestrutura**, conforme já enunciado na p. 10.

A confrontação dessas três dimensões entre si tem a finalidade de avaliar se as intenções do Plano Institucional e dos departamentos estão sendo realizados por meio da organização das atividades definidas (processos acadêmicos), e se os recursos e condições (infraestrutura) facilitam a realização das atividades para o sucesso das intenções expressas.

CRITÉRIOS

Ao analisar a Unidade, seus componentes e interações, é importante que se definam premissas e sejam utilizados alguns critérios gerais para a autoavaliação, tais como:

- Premissa:

- manter continuidade na Avaliação-Planejamento das Unidades (história).

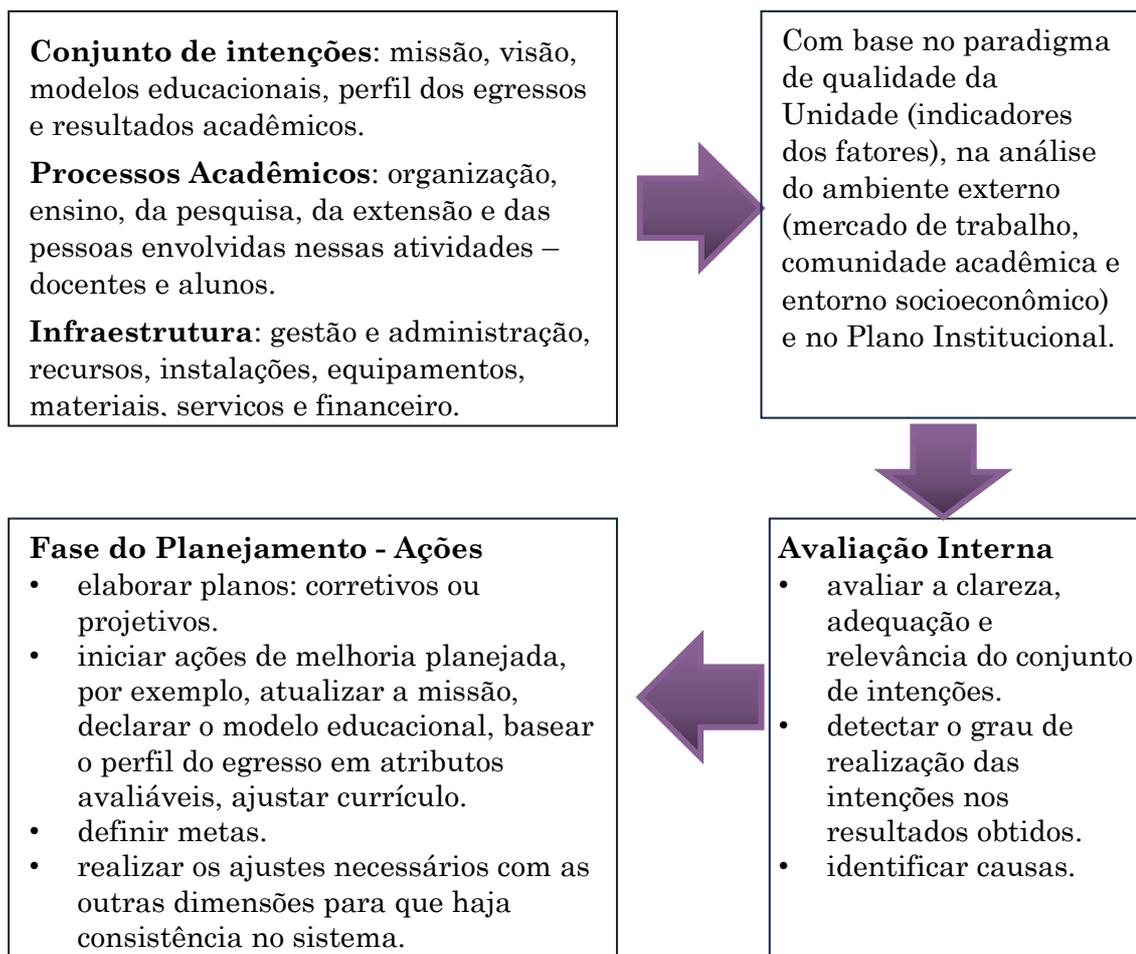
- Critérios:

- Adequação: o que é apropriado para a obtenção de um fim.
- Consistência: relação lógica e consequente entre as partes de um todo, por exemplo, entre os níveis de programas acadêmicos ou entre missão e diferentes níveis de programas acadêmicos. A congruência implica em coerência e ausência de contradição.
- Pertinência: o que é apropriado e relevante para uma determinada sociedade em nível local, regional, nacional ou internacional.

RESUMO DO PROCESSO AVALIAÇÃO-PLANEJAMENTO

Na Figura 3, abaixo, é apresentado um resumo do processo de avaliação institucional.

Figura 3 - Resumo do Processo Avaliação-Planejamento

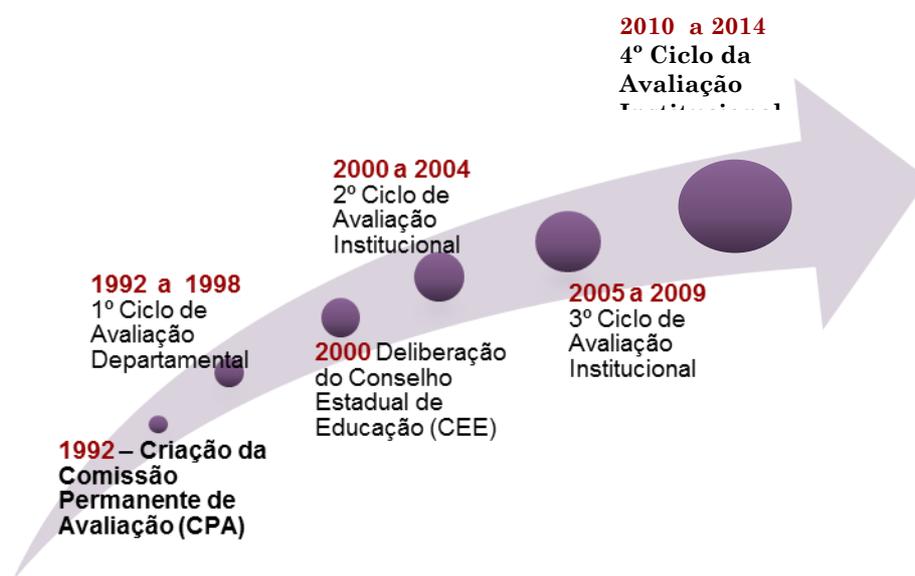


Fonte: Adaptado de González-González, 2011.

4) AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL USP 2010-2014 → 4º. CICLO

Desde a criação da CPA, em 1992, já foram realizados três ciclos de avaliação, iniciando-se, nesse momento, ao final de 2014, o 4º. Ciclo de Avaliação Institucional USP 2010-2014, que corresponde a um ciclo de 5 anos seguidos, segundo determinação da CEE 04/2000, Art. 3º. (Figura 4).

Figura 4 - Histórico da Avaliação Institucional na USP desde 1992



Para este 4º Ciclo de Avaliação Institucional, a CPA, procurou manter similaridade, em forma e conteúdo, com os ciclos anteriores, bem como na sua operacionalização, concentrando o processo de avaliação institucional nas duas modalidades que já vêm sendo aplicadas na Universidade de São Paulo, ou seja, a **Autoavaliação das Unidades e dos Departamentos** e a **Avaliação Externa**, realizada por docentes ou pesquisadores de outras instituições de ensino superior, sendo pelo menos um terço oriundo de instituições estrangeiras.

O processo de Avaliação Institucional USP 2010-2014 leva em consideração não apenas o caráter legal, face à Deliberação CEE 04/2004, mas também a oportunidade de se obter indicadores que sirvam como instrumentos de qualidade e de gestão, de forma simplificada, possibilitando a inclusão de necessidades de avaliação de outros setores da Universidade.

Nesse sentido, o processo foi elaborado incluindo necessidades de avaliação das quatro Pró-Reitorias (de Graduação, Pesquisa, Pós-Graduação e Cultura e Extensão), Agência USP de Cooperação Acadêmica Nacional e Internacional (Aucani), Comissão Central de Avaliação para Progressão de Nível na Carreira Docente (CCAD) e Comissão Especial de Regimes de Trabalho (CERT), em experiência inovadora neste 4º. Ciclo de Avaliação.

Participaram da construção deste 4º. Ciclo, além dos dez membros que constituem a CPA, os responsáveis pelos setores acadêmicos incluídos no 4º. Ciclo de Avaliação, acima descritos, três membros da Vice-Reitoria (assessoria técnica e apoio administrativo) e o DTI. Também estarão envolvidos cerca de 200 Assessores Externos, que farão a avaliação de 42 Unidades de Ensino, 218 Departamentos, 6 Centros e Institutos Especializados, 4 Museus Universitários e 2 Hospitais, totalizando 54 Unidades, conforme Tabela 1.

Tabela 1- Avaliação Institucional da USP em Números. 1992 - 2014

Avaliação Institucional	1º Ciclo 1992- 1998	2º Ciclo 2000-2004	3º Ciclo 2005- 2009	4º Ciclo 2010-2014
Departamentos	210	199	207	218
Unidades	35	36	39	54*
Assessores Externos	421	287	152	200
Assess. Ext. Nacionais	289	156	107	140
Assess. Ext. Internac.	132	131	45	60

* Incluídos 2 Hospitais

Neste 4º. Ciclo de Avaliação Institucional USP 2010-2014, em parceria com o DTI, foi aperfeiçoado o Sistema de Informatização para o preenchimento dos Formulários para Autoavaliação das Unidades e Departamentos, além de todo o processo de comunicação, submissão e análise das informações.

Para a autoavaliação das Unidades e Departamentos será utilizada uma ferramenta que se constitui em um Formulário que contém questões relacionadas a três eixos avaliativos: Conjunto de Intenções, Autoavaliação e Plano Institucional (Metas e Ações).

Cada um dos eixos é constituído por um conjunto de questões que deverão ser informadas diretamente no Sistema produzido pelo DTI. Haverá um Formulário para as Unidades e um para os Departamentos, guardando-se as particularidades de cada instância. Centros e Institutos Especializados, Museus Universitários e os Hospitais utilizarão os mesmos Formulários do processo que possui um campo para observações e comentários, para inclusão de informações adicionais que sejam de interesse dos respondentes.

5) AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL USP 2010-2014 → 4º. CICLO CRONOGRAMA

1 - APRESENTAÇÃO DO 4º CICLO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL USP 2010-2014

Visitas coordenadas aos Campi para explanação e orientação sobre o Processo de Avaliação Institucional, incluindo informações sobre o sistema operacional para a autoavaliação das Unidades, Departamentos, Institutos e Centros Especializados e Museus.

Dia 26 de novembro de 2014 (Rib.Preto) → Campi de Rib. Preto, Pirassununga e São Carlos.
Local: FDRP – 9 às 11h

Dia 27 de novembro de 2014 (Piracicaba) → Campi de Piracicaba e Bauru. Sala da Congregação da Esalq – 9 às 11h

Dia 28 de novembro de 2014 → São Paulo (Butantã, Quadrilátero, Museus e Lorena). Auditório “Ariosto Mila” – FAU – 14 às 16h

2 – Até 17 de abril de 2015 → Prazo final para o envio eletrônico das autoavaliações das Unidades e Departamentos.

3 – De 20 de abril de 2015 a 20 de outubro de 2015 → Visitas dos assessores externos às Unidades e Departamentos.

4 – De 26 de outubro de 2015 a 26 de fevereiro de 2016 → Análise e avaliação dos documentos pela CPA.

5 – Até março de 2016 → Encaminhamento da avaliação institucional ao Conselho Estadual de Educação.

6) GLOSSÁRIO

MISSÃO

Missão é a finalidade, expressa em tempo presente, que orienta todas as decisões e ações educativas de uma organização universitária. Na educação superior descreve o dever ser da instituição, os valores que lhe dão vida, as necessidades que irá satisfazer e as atividades-fim que desenvolve. É o propósito declarado. É aquilo que a Unidade é e a razão pela qual existe. Compõe-se de enunciados sintéticos que capturam a essência da instituição.

A missão deve conter 3 elementos:

DECLARAÇÃO DE PRINCÍPIOS E VALORES DA INSTITUIÇÃO

A Unidade internaliza princípios e valores que obedecem às motivações associadas a sua fundação ou ao contexto que origina a instituição.

Este tipo de declaração de princípios gerais não se operacionaliza em propósitos a serem realizados, mas é importante para que os membros da comunidade acadêmica, os avaliadores, entendam o contexto de valores mais amplo no qual opera a instituição.

CARACTERIZAÇÃO ACADÊMICA DA INSTITUIÇÃO

- A referência aqui é a identidade acadêmica e educativa da instituição, que deve estar explícita na missão. Na Unidade convergem programas, metodologias de ensino, níveis de estudo, relações com a sociedade e finalidades de pesquisa, entre outras. Nenhuma delas é neutra e a forma como cada instituição se posiciona determina a sua missão. Estes elementos compõem a parte central da missão para uma entidade educativa. Exemplos de caracterização acadêmica são:
- Há instituições com programas marcadamente profissionais, em contraste com outras que dão importância à educação em competências gerais;
- Algumas instituições privilegiam mecanismos de aprendizagem autônomos e ativos, enquanto outras são mais conservadoras em aspectos pedagógicos;
- Para algumas, os cursos de graduação e pós-graduação têm papel equivalente, enquanto que outras conservam um interesse em pós-graduação;
- Para algumas, a produção em investigação é parte da essência da instituição, enquanto que em outras somente se contempla o ensino.

RELAÇÃO DA INSTITUIÇÃO COM SEU CONTEXTO SOCIAL

Uma missão baseada estritamente no ajuste dos propósitos declarados não pode deixar de considerar o contexto do qual ela faz parte e dentro do qual seus egressos operam. A educação é um serviço público e, como tal, tem o dever de pertinência ante a sociedade. A maneira como cada instituição responde a esse dever é próprio de cada instituição e deve se refletir na missão. Exemplos:

- Se uma instituição titula seus estudantes que são bem-sucedidos no mercado de trabalho, é socialmente pertinente. Esta é a definição mais frequente de pertinência que pode ter uma instituição educativa.

- Uma exigência distintiva pode supor que uma instituição, mediante seus cursos, pesquisas e serviços, se coloca o dever de contribuir ativamente na análise e solução de problemas de sua região ou país. Uma pode ser mais seletiva em razão dos programas que oferece, enquanto outra pode privilegiar a inclusão.

Alguns Exemplos:

Stanford University School of Earth Science

Our Mission Statement

To create and effectively disseminate fundamental knowledge about Earth, its resources, and the processes by which it changes; to train students and future leaders, and educate the broader public in the Earth and environmental sciences; to integrate, synthesize, and apply scientific and engineering knowledge to societal problems, such as the sustainable use of energy and water resources, the identification and mitigation of risks posed by natural hazards, and the consequences of human activities on the environment.

Harvard Medical School

Mission

To create and nurture a diverse community of the best people committed to leadership in alleviating human suffering caused by disease.

Harvard School of Engineering and Applied Sciences

Mission – Who we are

The SEAS HR office strives to develop and deliver innovative human resource programs and services designed to support the mission of SEAS and Harvard University. Our core services and competencies include recruitment and staffing, diversity, employee and labor relations, compensation, performance management, employee development, HR information management, and regulatory compliance. Our goal is to be the most effective, accountable, and engaged HR team possible.

Yale University School of Nursing

Mission Statement

The ultimate mission of the Yale School of Nursing is to contribute to better health care for all people. Through the systematic study of the nature and effect of nursing practice, students are prepared to become effective nurse clinicians and nurse scholars capable of improving practice through sound clinical judgment, scholarship, and research. In this endeavor the School of Nursing faculty is mindful not only of its privilege and freedom as educators in this resource-filled private university, but also of its responsibility and accountability with colleagues to consumers. The former allows it to be creative in its thinking and innovative in its practice, while the latter demands a commitment to implementation and a realism in problem solving.

Yale University School of Music

Mission Statement

The Yale School of Music educates and inspires students with exceptional artistic and academic talent for service to the profession and to society. The school fosters a vibrant musical environment where graduate-level performers and composers realize their highest artistic potential with an internationally distinguished faculty. To prepare students for roles as

cultural leaders, the school engages fully with the University's extraordinary intellectual and technological resources while collaborating with artistic centers throughout the world.

VISÃO

Partindo da missão, a visão descreve a situação que a organização universitária deseja ter em um futuro próximo. É um exercício que busca pensar, dentro das condições atuais até o futuro, qual é a melhor interpretação que a Unidade deve fazer de sua própria missão.

Sua construção é um exercício estratégico e não simplesmente uma atividade operacional. Requer conhecimento dos desafios que a Unidade enfrenta. Mudanças de visão podem estar relacionadas a diferentes circunstâncias, tais como:

- Tendência de massificação da educação e de necessidade de instituições mais inclusivas que atendam a essa demanda;
- Condições socioeconômicas locais e globais, dentro das quais opera a instituição, e suas tendências;
- Transformação das áreas do conhecimento e suas relações crescentes;
- Tendências em educação: evolução das competências esperadas dos graduados, evolução das metodologias pedagógicas e uso de recursos tecnológicos para sua implementação;
- Necessidades locais de pesquisa versus tendências globais.

Ao insistir no adjetivo estratégico procura-se projetar a instituição no cenário futuro dentro da qual operará. Isso a leva a fazer escolhas de caminhos de longo prazo, o que lhe permitirá ser bem-sucedida – considerando sua missão e ambiente.

A visão implica em decisões complexas e mudanças institucionais, significa assumir riscos e implica comprometer recursos e operações. Tudo isso não coincide com o cotidiano e a operação atual, daí sua natureza estratégica.

Em síntese, pode-se dizer que as atividades de planejamento e gestão institucional e avaliação e geração de planos de melhoria têm por objetivo levar a instituição, de um tempo presente com sua missão estabelecida, a uma visão proposta em médio e longo prazos.

Alguns Exemplos:

Stanford University School of Earth Sciences

Vision

As a world leader in Earth and environmental sciences and engineering, we will create, integrate, and transform fundamental understanding of Earth processes, and use that knowledge to help provide energy, water, and a safe and sustainable planet.

Harvard School of Engineering and Applied Sciences

Vision – Where we want to be

We seek to deliver superior customer service to the entire SEAS community with the goal of attracting, developing, motivating, and retaining a diverse workforce in a supportive work environment.

Oxford Physics Department

We aspire to be one of the best physics departments in the world by conducting cutting-edge research and by teaching and developing the careers of the next generation of physics.

Referências:

- GONZÁLES-GONZÁLEZ, J. El modelo "V" de evaluación: planeación como instrumento de mejoramiento permanente del educación superior. VII Encuentro de evaluación institucional de la USP, São Paulo, 16 de agosto de 2012.
 - TORO, J.R. Acreditación y aseguramiento de calidad. Revisión y algunos desafíos. Apresentação na Junta Directiva Anual da CINDA, Buenos Aires, 2012.
-