

ALGUMAS BASES PARA UM ESTATUTO

DA

UNIVERSIDADE DO MINHO

*pro. J. Barros Martins*

A. Introdução

O nascimento da Universidade do Minho (U.M.) antecedeu de pouco o nascimento de uma revolução. Também ela nasceu com ideias revolucionárias pelo menos no que respeita à sua infraestrutura organizativa, tendo, todavia, vivido até agora com um Regulamento Interno Provisório (R.I.P.). Importa, <sup>pois,</sup> que à luz da experiência passada e das experiências vividas noutros países desde a "rebelião" francesa de 1968, se dote a (U.M.) de um estatuto que, sem ser definitivo - nada é definitivo - não tenha a precariedade do (R.I.P.). Os elementos que vamos apresentar destinam-se a contribuir para a elaboração de um tal estatuto.

Fazendo apelo a um conceito moderno da interdisciplinaridade, contra o qual nada temos, a U.M. proclamou-se uma Universidade de "grupos de projecto" por oposição às universidades ditas <sup>de</sup> "departamentos" e por oposição ainda maior às Universidades "napoliônicas" divididas em faculdades.

Na verdade as universidades antigas em Portugal estão cheias de pequenas "capelas" ou "torres de marfim" onde o mesmo ramo do conhecimento é estudado de forma insuficiente, por vários professores e onde os poucos meios disponíveis se dispersam e por esse facto se tornam ineficientes.

Por ex<sup>o</sup>, durante a revolução algumas Escolas tenderam para a divisão em departamentos. Estes por sua vez "pulverizaram-se" em secções de tal maneira que o mesmo assunto, por ex<sup>o</sup> a geotecnia, é estudada nas secções de materiais, estruturas, vias de comunicação, hidráulica e no departamento de engenharia de minas e, todavia, não existe um laboratório de geotecnia minimamente apetrechado e organizado.

Desta situação se pretenderam livrar algumas universidades novas, em particular a U.M., pretendendo organizar-se por "grupos de projecto". Assim se estabeleceu uma linha hierárquica pedagógica constituída por Conselhos Pedagógicos de Cursos, coordenados por um Conselho Pedagógico da Universidade em ligação com o Reitor e com a Comissão Instaladora. Numa linha paralela existem

Centros de Investigação Científica (e Tecnológica quando é caso disso), coordenados por um Conselho Científico em ligação com o Reitor e a Comissão Instaladora. Existem assim "grupos de projecto" de ensino ou unidades de ensino e "grupos de projecto" de investigação ou unidade de investigação, servidos ambos por unidades de apoio: Unidades Pedagógicas (de Engenharia, Ciências Naturais, Letras, Artes, Ciências Sociais e Ciências Pedagógicas) Serviços Administrativos, Serviços Técnicos, Serviços de Documentação, Serviços Acadêmicos (matrículas etc.), Serviços de Computação, Oficinas Gerais, Reprografia e Grupo de Estudo das Instalações Definitivas directamente dependentes da Reitoria.

Este sistema seria, por princípio, mais eficiente que o sistema departamental, se não acontecesse que o Ensino e a Investigação estão e devem estar na maioria dos casos profundamente ligados e <sup>assim</sup> o projecto, gestão e desenvolvimento de laboratórios de apoio não pode dissociar-se do tipo de investigação e ensino que aí se vai realizar. Assim, os gestores das unidades pedagógicas e dos laboratórios que as constituem não podem deixar de ter algum controlo nas acções pedagógicas e científicas que aí se desenvolvem, a não ser em certos casos muito especiais como as unidades de computação.

Pelo que diz respeito às acções pedagógicas a executar nos laboratórios os professores responsáveis por elas podem requisitar aos gestores dos laboratórios os equipamentos e pessoal sem grandes problemas hierárquicos. Porém, no domínio da execução de projectos de investigação e prestação de serviços à indústria já surgem problemas hierárquicos a não ser quando o gestor do laboratório é simultaneamente o superior hierárquico dos utentes investigadores do mesmo laboratório. Acrescente-se ainda a complicação que advem da flutuação nas chefias provenientes das eleições anuais para todos os órgãos da Universidade, excepto para os Serviços Gerais ligados à Reitoria (Serviços Administrativos, Serviços Técnicos, Serviços Acadêmicos, etc.).

A estas dificuldades acresce a circunstância de os directores desses serviços gerais, por serem permanentes e despacharem directamente com a Reitoria, terem tendência para ditar soluções, perdendo de vista a sua missão de servir o ensino e a investigação que devem ser os objectivos primeiros de uma universidade.

Este importante aspecto é realçado pela circunstância de que nas universidades novas sã existem três órgãos de autoridade: A Comissão Instaladora

(que pode ter uma maioria de elementos exteriores à Universidade), o Reitor, e o Conselho Administrativo, composto por três membros: o Reitor, Vice-Reitor e Administrador. Todos os outros órgãos são meros acessórios da Reitoria.

Assim, o corpo de doutorados da Universidade que devia desempenhar nela legalmente, papel preponderante, é marginalizado porque o seu acesso à Reitoria se faz via Conselho de Gestão das Unidades e destas através do Conselho Coordenador respectivo, órgãos aliás sem função legalmente reconhecida.

Tudo gira, portanto, como dantes, à volta do Reitor que é um "funcionário" nomeado pelo Ministério. As novas universidades, como as antigas, não têm portanto, qualquer espécie de autonomia. Aliás, autonomia não a tem o próprio Ministério da Educação - Investigação (MEIC), que está totalmente dependente nos mais ínfimos pormenores do Ministério das Finanças, (M.F.). Isso é bem revelado no facto de que para contratar um elemento para limpeza ser necessária toda uma tramitação através não só do MEIC, mas também através do MF.

Nestas circunstâncias a universidade de "grupos de projecto" não tem condições para funcionar melhor que a universidade de "departamentos" e na prática não funciona melhor. Assim, nenhuns trabalhos interdisciplinares vimos realizar ainda na U.M. nos seus laboratórios de Ciências Exactas, etc. isto é, não vimos realizar-se uma "gestão por objectivos" os quais seriam neste caso a realização de investigação aplicada à indústria e oferta de serviços à mesma indústria o que implicaria uma ligação mais íntima entre as ciências "exactas" e a engenharia.

Isto não quer dizer que os "novos" pontos de vista desde que adaptados às nossas condições locais não possam vir a frutificar para o que é indispensável criar uma representação legal do corpo de doutorados com força junto da Reitoria, reduzir a distância entre a "periferia" onde efectivamente se realiza o trabalho pedagógico e científico e a Reitoria e Conselho Administrativo e evitar a duplicação em certos circuitos.

Além disso é urgente introduzir um sistema racional de administração e planeamento, não fazendo sentido que numa universidade onde existe um curso de Engenharia de Sistemas e um Centro de Investigação de Sistemas, o seu sistema administrativo não esteja organizado segundo um modelo científico fazendo apêlo a sistemas de computação como há cerca de 15 anos já acontece

com várias Universidades (G. Lockwood, OCDE Technical Rep., Paris 1972).

No que vai seguir-se apresentaremos alguns elementos de base para um estatuto da U.M., no seguimento de preocupações semelhantes que tivemos para a U. de Lourenço Marques (1972). O assunto é bastante complexo e embora a nossa carga de trabalhos nos não permita aprofundá-lo, entendemos que merece ser debatido aqui e agora. Estes elementos destinam-se a fomentar a discussão. Para uma melhor apreciação vamos apresentar um projecto de articulado para um estatuto da Universidade do Minho, apresentando ao lado com a mesma numeração os comentários correspondentes, que darão a justificação do articulado à luz da experiência vivida na U.M. desde o seu nascimento, da nossa experiência na Universidade de Lourenço Marques e ainda de conceitos e experiências nacionais e estrangeiras escritas nalgumas publicações que podemos compulsar.

## B. Projecto de um Estatuto

1. A Universidade do Minho tem por objectivos a criação de conhecimentos ao mais alto nível e <sup>a sua</sup> difusão através de acções pedagógicas em cursos normais e em cursos eventuais e através de reuniões científicas promovidas por si ou nas quais os seus docentes apresentem trabalhos ou tomem parte.

A U.M. tem também por objectivo a prestação de serviços directos à comunidade através dos seus laboratórios e centros de investigação.

2. Os cursos normais actualmente instituídos na U.M. são:

- Curso de Engenharia de Produção, ramos: Metalomecânica, Têxtil, Sistemas e Transformação de Matérias Plásticas.
- Curso de Engenharia Metalomecânica.
- Curso de Engenharia Têxtil.
- Curso de Formação de Professores, ramos: Francês-Português, Inglês-Português, Matemática, Ciências da Natureza e Ciências Sociais.
- Curso de Línguas Vivas e Relações Internacionais.

A Universidade do Minho poderá em qualquer altura apresentar ao Governo propostas para a criação de novos cursos ou para alteração dos actuais.

3. O rendimento da Universidade do Minho, afere-se pelo número e nível científico dos trabalhos nela produzidos e pelo número e qualidade dos licenciados que produz em comparação com as verbas que utiliza do erário público.

Comentário: A criação recente em Portugal de múltiplas Escolas de Ensino Superior e de Institutos Universitários torna necessário tornar claro que na Universidade os estudos se devem fazer ao mais alto nível e por isso devem ser providos de pessoal docente doutorado e convenientemente apetrechados, além de aos seus docentes dever ser imposta a obrigação de realizar investigação. As Universidades portuguesas novas e antigas têm sido sempre refractárias à ideia de rentabilidade. Todavia por um elementar conceito de justiça social não se pode deixar de tentar "medir" o rendimento das universidades. Não se poderá tolerar que a coberto das dificuldades de medida e da falta de mentalidade dos órgãos do governo que investem na Universidade para exibirem números comparativos, haja Universidades que não distribuem eficientemente os poucos meios materiais que são postos à sua disposição sendo o seu "out put" científico quase nulo. O número e qualidade dos trabalhos produzidos deve pois estar sempre entre as preocupações dos gestores de uma Universidade e bem assim o número e qualidade dos elementos que lecciona.

4. Os Órgãos do Governo da Universidade são:

O Conselho Universitário

O Reitor

O Conselho Directivo

Os Conselhos Directivos das Unidades de Ensino e Investigação

5. O Conselho Universitário é constituído pelo Reitor, pelo Vice-Reitor, pelos membros dos Conselhos directivos das Unidades, pelo Presidente da Associação Académica, pelos representantes dos estudantes no Conselho Pedagógico da Universidade, por um representante do Pessoal Administrativo, pelo representante do Pessoal Técnico, pelo representante dos Interesses Culturais da região onde se insere a Universidade, pelo Governador Civil de Braga, pelos Presidentes das Câmaras de Braga e Guimarães, por representantes das actividades produtivas, sendo um das empresas públicas, outro das empresas privadas, terceiro dos Sindicatos da região, o quarto do Sindicato dos Professores da zona Norte e o quinto da Ordem dos Engenheiros da zona Norte.

O Conselho Universitário tem por finalidade apreciar anualmente o plano de trabalhos da Universidade, para o ano seguinte e discutir a execução do plano de trabalhos do ano anterior. Os seus membros devem estar presentes na sessão inaugural oficial do ano lectivo, onde o Reitor, que preside, exporá publicamente as linhas gerais do plano de trabalhos para o ano se-

guinte e fará um balanço sucinto da actividade da Universidade do ano anterior.

Os representantes dos interesses culturais e das actividades produtivas são designados pelas respectivas organizações.

6. O Reitor em conjunto com o Conselho Directivo do qual é Presidente nato, desempenha o papel de principal gestor da Universidade, fazendo a ligação entre o Governo Central e a Comunidade Universitária representada naquele órgão universitário.

As funções do Reitor são:

I Representar a Universidade quer junto do Governo quer junto de todas as entidades.

II Convocar o Conselho Universitário e preparar o relatório de actividades da U.M. do ano anterior e plano de actividades para o ano seguinte que nele devem ser aprovados.

III Convocar o Conselho Directivo e preparar os assuntos que nele serão discutidos.

IV Despachar os assuntos correntes que não tenham necessariamente de ser decididos no Conselho Directivo.

V Exercer a competência disciplinar que a lei prevê para a sua categoria.

VI Tomar iniciativas para o desenvolvimento da Universidade, como seja a elaboração de propostas para novos cursos, apresentar planos para acções culturais ou científicas, etc.

7. O Reitor é escolhido pelo Ministério da Educação e Investigação de uma lista de três nomes propostos pelo Conselho Directivo da Universidade. O Reitor pode ser demitido ou por decisão do MEIC ou por iniciativa de 2/3 ou mais dos membros do Conselho Directivo da Universidade, o qual proporá ao MEIC a sua substituição.

8. O Reitor é coadjuvado nas suas acções de gestão pelo Vice-Reitor e por um Conselho Administrativo por ele presidido e que engloba o Vice-Reitor e o Administrador da Universidade.

O Conselho Administrativo tem por missão aprovar as despesas correntes da Universidade que não tenham de ser aprovadas pelo Conselho Directivo e dar informações que lhe forem requeridas por esse órgão do Governo da Universidade. Das decisões do Conselho Administrativo cabe apêlo para o Conselho Directivo.

../..

9. Conselho Directivo. No executivo o principal órgão de Governo da Universidade é o Conselho Directivo que é composto:

- I Pelos presidentes em exercício dos Conselhos Directivos das Unidades.
- II Por um Professor Catedrático de cada Unidade Pedagógica.
- III Por um representante dos Professores Associados de cada Unid. Pedagógica
- IV Por um representante dos Professores Auxiliares de cada Unid. Pedagógica
- V Por um representante dos Assistentes.

O Conselho Directivo reúne ordinariamente de duas em duas semanas e sempre que o seu presidente o convocar ou um mínimo de 1/3 dos seus membros o requerer. Para os assuntos que envolvam os alunos, será convidado a estar presente com direito a voto o presidente da Associação Acadêmica. Nos assuntos de carácter geral de interesse do Pessoal Técnico, será convidado o representante do Pessoal Técnico que terá direito a voto. Nos assuntos de interesse do Pessoal Administrativo, será convidado o representante do Pessoal Administrativo que terá direito a voto.

O Conselho Directivo tem por funções:

- I Aprovar as linhas de acção de ensino e de investigação propostas pelas Unidades.
- II Discutir e aprovar a distribuição de verbas da Universidade.
- III Aprovar as propostas de contratação de pessoal de todos os órgãos da Universidade.
- IV Aprovar as missões do pessoal docente ao estrangeiro e as nacionais que não sejam de gestão corrente.
- V Aprovar novos planos de estudo e a alteração dos antigos.
- VI Aprovar a distribuição de serviço docente proposta pelas Unidades.
- VII Aprovar os regulamentos de funcionamento dos diferentes órgãos da Universidade.
- VIII Decidir sobre todos os assuntos que lhe sejam postos pelo Reitor ou pelos órgãos da Universidade ou que não sejam da competência do Reitor ou desses órgãos.
- IX O Conselho Directivo da Universidade poderá nomear comissões accessoras "ad hoc" ou de carácter permanente para tratar de assuntos específicos como seja a análise ou criação de regulamentos de funcionamento dos órgãos da Universidade, atribuições de bolsas de estudo, etc. Dessas comissões poderão fazer parte elementos da Universidade que não fazem parte do Conselho Directivo.
- X O Conselho Directivo da Universidade terá como órgão accessor permanente um Conselho Pedagógico que emitirá pareceres sobre todos os assuntos de carácter pedagógico que lhe forem submetidos pelo Reitor ou pelo Conselho Directivo. O Conselho Pedagógico é composto pelos presidentes dos conselhos pedagógicos dos cursos e por dois representantes dos alunos.

XI Como órgãos acessores do Conselho Directivo da Universidade por via da Reitoria consideram-se: os Serviços Administrativos  
os Serviços Técnicos  
Os Serviços Acadêmicos  
Os Serviços de Documentação  
A Reprografia

Comentários aos N.ºs 6. até 9. Nas universidades do regime anterior o reitor estava reduzido ao papel de mero funcionário do MEIC junto da Universidade e era designado pelo Ministro sem consulta obrigatória à comunidade universitária e chegou a ser nomeado entre professores de outra universidade. No outro extremo - os extremos tocam-se - universidade houve onde o reitor chegou a ser um oficial do exército e outras, na história mais recente, que tiveram como director de faculdade um aluno. A proposta aqui contida pretende ser um compromisso entre o poder central que é a fonte fundamental de financiamento das universidades do Estado e a comunidade universitária que deve aplicar os meios materiais do erário público postos à sua disposição.

Por outro lado torna-se necessário e urgente alterar a situação actual em que sob a aparência de democracia a lei consagra uma prática autocrática onde as únicas autoridades que governam as novas universidades são o Reitor, o Conselho Administrativo e a Comissão Instaladora a qual contém elementos completamente alheios à vida universitária sendo os Conselhos Científico e Pedagógico meros acessores da Reitoria.

É, pois, necessário e urgente que o governo da Universidade passe para um órgão que seja efectivamente representativo daqueles que efectivamente dão o seu esforço à causa da sua universidade e pelo mérito, traduzido nas provas científicas a que foram submetidos, desempenhe papel fundamental na prossecução dos objectivos da Universidade: o ensino e a investigação ao mais alto nível.

É indispensável acabar com a ditadura do Conselho Administrativo e da máquina burocrática, sobre o corpo de docentes que além do esforço dedicado ao ensino e investigação vêem a sua acção entravada por falta de apoio das infra-estruturas administrativas todas concentradas junto aos órgãos do poder, as quais em vez de apoiarem ditam ordens a executar pelos docentes.

É preciso colocar todas as infra-estruturas, e não são muitas, ao serviço da docência e investigação e obrigá-las a cumprir eficientemente a sua missão.

A proposta de um Conselho Directivo em vez de dois conselhos (o Científico e o Pedagógico) actuais tem a sua razão de ser no evitar duplicações de esforços reuniões e demoras na resolução dos assuntos. Com efeito, a maioria dos

assuntos universitários envolvem simultaneamente uma componente científica e uma componente pedagógica o que leva a que os dois órgãos se tenham de debruçar sobre elas em ocasiões diferentes e emitindo por vezes opiniões desencontradas. Isto para não falar de circuitos confusos do expediente que muitas vezes chega às unidades por três vias: a Reitoria, o Conselho Científico e o Conselho Pedagógico. Presa pela falta de resposta de uma das vias a Reitoria tem de atrasar frequentemente a resolução dos assuntos, alguns deles fundamentais à eficiência da Instituição.

10. Conselhos Directivos das Unidades de Ensino e Investigação.

Estes Conselhos são constituídos por um representante de cada uma das áreas disciplinares da Universidade reconhecida pelo Conselho Directivo e dos Centros de Investigação.

Os Conselhos Directivos das unidades elegem entre si o seu presidente que tem de ser necessariamente um professor catedrático ou associado. A eleição é feita pelo período de 5 anos.

As unidades de Ensino e Investigação actualmente existentes na U.M. são:

CEN	-	Ciências Exactas e da Natureza
ENG	-	Engenharia
L.A.	-	Letras e Artes
C.S.	-	Ciências Sociais
C.E.	-	Ciências da Educação

Os Conselhos Directivos das Unidades são os órgãos de governo dessas mesmas unidades sendo o seu presidente o executor e principal gestor. O presidente poderá despachar os assuntos correntes de administração que não envolvam eventuais divergências de interesses entre as diferentes áreas e centros representados no Conselho.

As principais funções do Conselho são:

- I Rateio das verbas atribuídas pelos órgãos superiores da Universidade ou outras.
- II Aprovação das propostas de admissão de pessoal a fazer aos órgãos superiores da Universidade.
- III Aprovação das propostas de aquisição de equipamentos e expansão das instalações.
- IV Exercer a competência disciplinar que legalmente lhe é atribuída.
- V Aprovar planos e linhas gerais de investigação que lhe forem propostas pelos centros.

- VI Aprovar regulamentos de funcionamento de laboratórios e outros órgãos que lhe estejam subordinados.
- VII Aprovar orçamentos a propor aos órgãos superiores.
- VIII Aprovar planos de estudo e suas modificações.
- IX Aprovar em 1.<sup>a</sup> instância a distribuição de serviço docente.
- X Aprovar contratos de serviço a prestar pelos laboratórios e oficinas à comunidade nos termos legais.
- XI Fiscalizar a acção e velar pela eficiência dos laboratórios oficinas e outros órgãos na sua dependência.
- XII Decidir sobre todos os assuntos que lhe sejam postos pelas Áreas e Centros de Investigação e sejam da sua competência informando para decisão superior os assuntos que transcendam o âmbito das suas atribuições.

## II. Áreas disciplinares.

São conjuntos de disciplinas afins ocupando uma mesma área do conhecimento científico (e/ou tecnológico) a que pode estar adestrado um conjunto de laboratórios de apoio ao ensino e investigação que correspondem a essa área de conhecimento.

As áreas disciplinares actualmente existentes na U.M. são:

CEN: Matemática, Física, Química, Ciências da Terra e Biologia

ENG: Metalomecânica, Produção e Sistemas, Ciências de Engenharia, Informática e Controlo, Transformação de Matérias Plásticas e Tecnologia e Química Têxtil

CE: Pedagogia Teórica, Psicologia, Desenvolvimento Curricular e Tecnologia Educativa, Macro-Educação e Administração Escolar

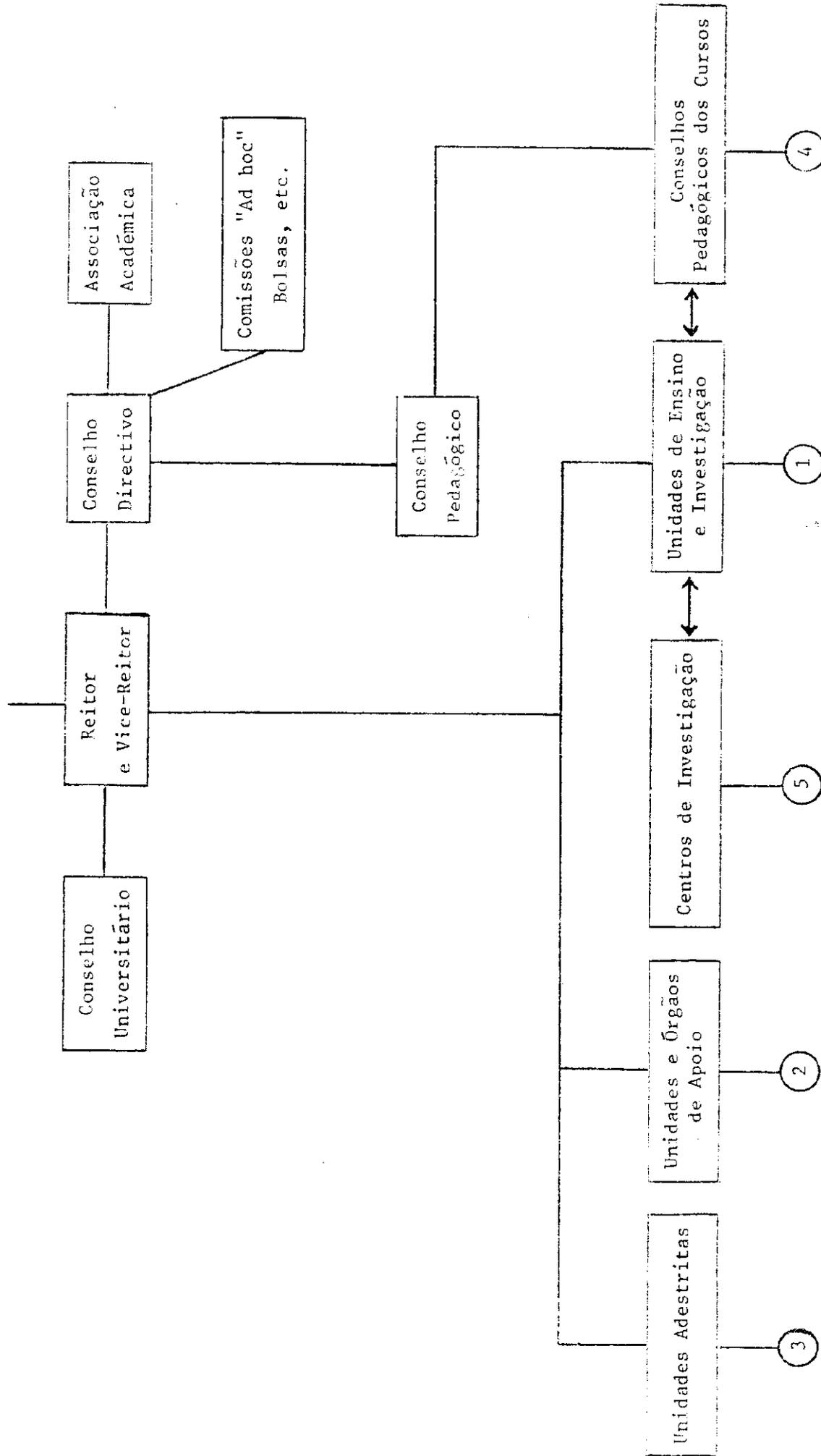
LA: Português, Filosofia, Inglês e Francês

CS: Estudos Sócio-Culturais, Estudos Histórico-Sociais, Estudos Económico-Sociais, Estudos Jurídico e Sócio-Políticos e Administração e Gestão

São membros de uma área disciplinar todos os docentes com serviço docente nessa área. O representante da área no Conselho Directivo da Unidade de Ensino e Investigação respectiva é um doutorado <sup>da unidade</sup> eleito pelos docentes da área. O representante da área no Conselho Pedagógico respectivo é um também doutorado eleito pela área.

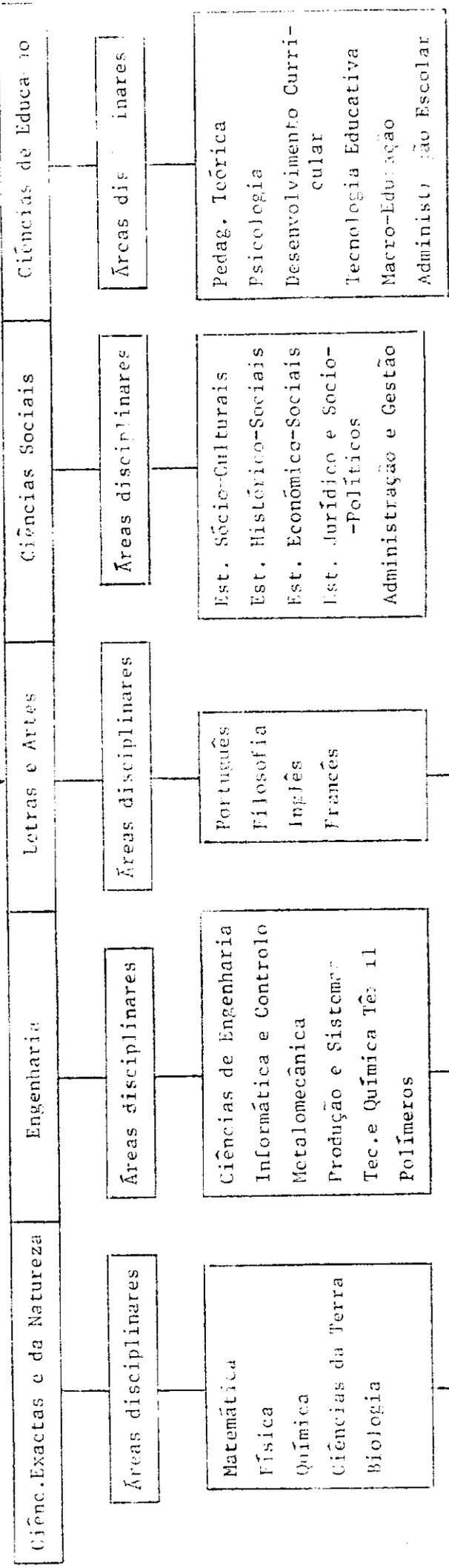
- 12. Centros de Investigação. Os centros de investigação são agrupamentos de linhas de investigação que congregam vários projectos de investigação. Os

UM ORGANOGRAMA PARA A UNIVERSIDADE DO MINHO



Unidades de Ensino e Investigação

1



6

6

6

Unidades e Órgãos de Apoio

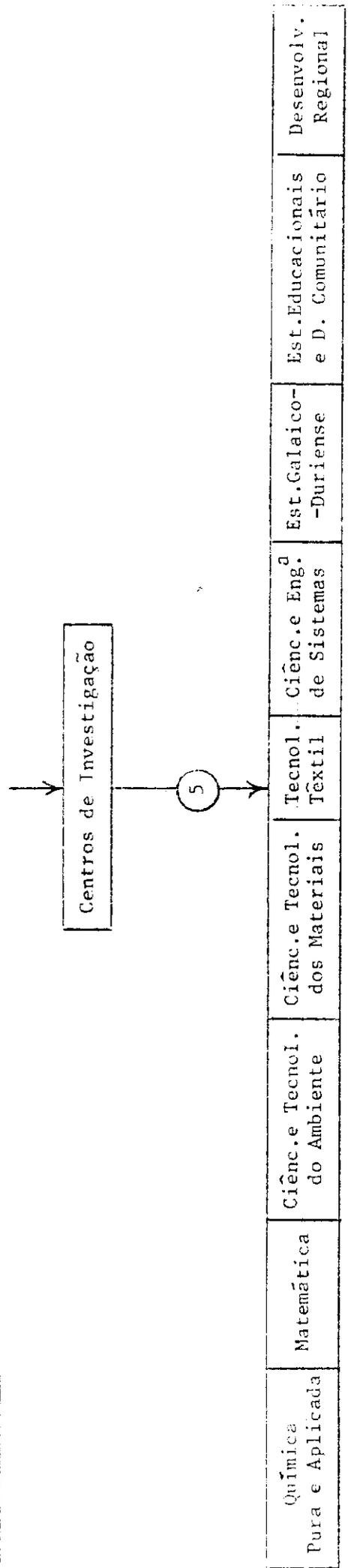
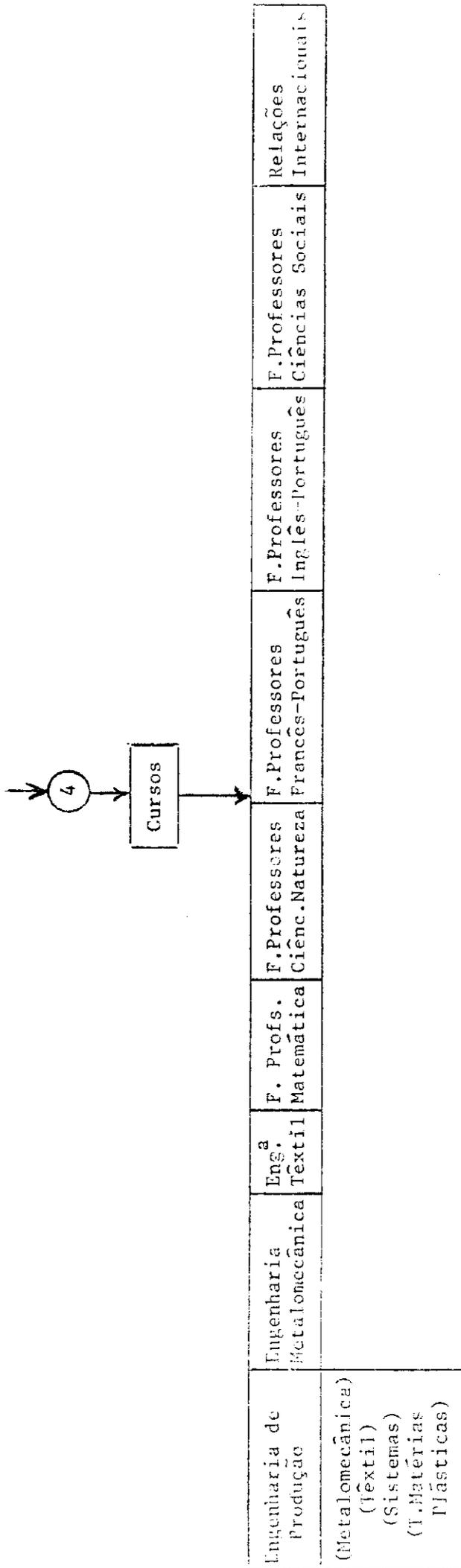
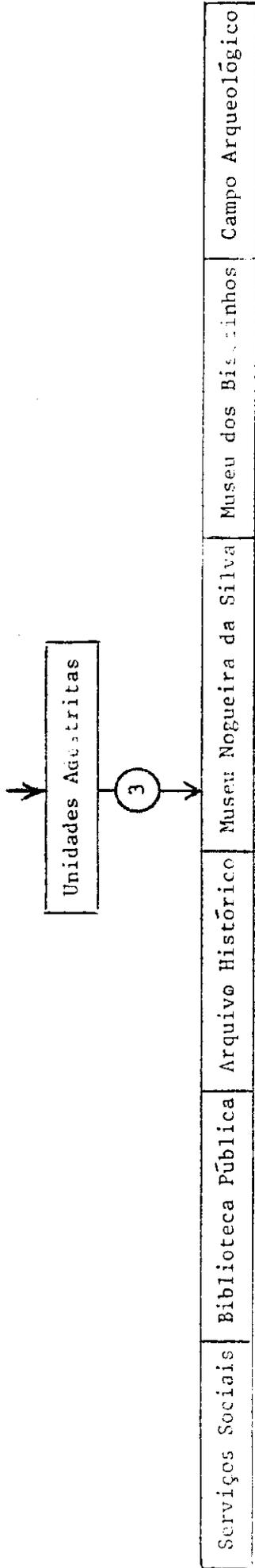
6

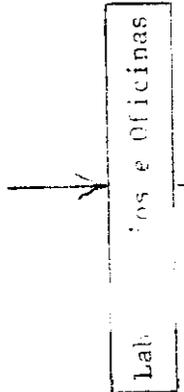
6

6

2

Conselho Administrativo	Administração	Serviços Académicos	Serviços Documentação	Serviços Técnicos	G.E. Instal. Definitivas	Reprografia	Serviços Computação	Oficinas Gerais
-------------------------	---------------	---------------------	-----------------------	-------------------	--------------------------	-------------	---------------------	-----------------





Física	Química	Ciênc. da Terra	Biologia	Polímeros	Mecân. dos Materiais	Metalurgia	Oficina de Têxtil	Química Têxtil	Tecnol. Têxtil	Electrónica	Electrotécnia	Oficinas de Formação	Lab. Línguas
--------	---------	-----------------	----------	-----------	----------------------	------------	-------------------	----------------	----------------	-------------	---------------	----------------------	--------------

Os centros tem por finalidade a programação elaboração e controle de execução de projectos de investigação possíveis com os meios materiais e humanos disponíveis nas unidades de ensino e investigação. Os centros criam-se, desenvolvem-se ou extinguem-se na medida da existência, desenvolvimento ou extinção dos projectos e dos meios que lhes são necessários. Um centro pode incorporar docentes de várias áreas disciplinares, se a interdisciplinaridade dos projectos de investigação o exigir.

Os centros de investigação terão um director eleito bi-anualmente entre os seus membros doutorados. São membros de um centro todos os docentes colaborando nos respectivos projectos de investigação.

A um dado centro de investigação poderão eventualmente pertencer docentes de Unidades de Ensino e Investigação distintas. Nesse caso o centro elegerá um seu representante em cada uma das unidades tributárias.

...Os centros de investigação poderão celebrar contratos de investigação com entidades exteriores à Universidade do Minho ou com outras Universidades, mas esses contratos têm de ser aprovados pelos Conselhos Directivos das Unidades de Ensino e Investigação respectivas, as quais em última análise terão de fornecer os meios materiais e humanos e as infra-estruturas administrativas para o cumprimento desses contratos. Os meios financeiros obtidos através dos centros reverterão a favor do desenvolvimento desses centros e dos seus investigadores nos termos da legislação vigente,

13. - Conselhos Pedagógicos dos Cursos - Para informar e apoiar o Conselho Pedagógico acessor do Reitor e do Conselho Directivo da Universidade existem Conselhos Pedagógicos de Cursos. As suas principais funções são:

- I - Velar pelo funcionamento das aulas, pelo cumprimento de calendários, horários e programas.
- II - Informar sobre equivalência de disciplinas, elaborar planos de estudo relativos a transferências de alunos.
- III - Informar sobre regras de aproveitamento escolar formas de avaliação e classificação e velar pelo cumprimento das normas estabelecidas.
- IV - Assegurar a coordenação dos programas das disciplinas de forma a evitar falhas e sobreposições
- V - Sugerir alterações aos conteúdos programáticos e nos próprios planos de estudo e/ou nas escolaridades.

Na sua acção dos conselhos pedagógicos dos cursos manterão estreita colaboração com os Conselhos Directivos das Unidades de Ensino e Investigação. Para melhor eficiência nessa colaboração o presidente do Conselho Pedagógico fará parte do Conselho directivo da Unidade respectiva.

O Conselho Pedagógico de cada Curso <sup>ou grupo de cursos</sup> é constituído por um representante doutorado de cada área disciplinar tributária do curso e por dois representantes dos alunos. O presidente do Conselho Pedagógico será um membro doutorado representante de uma área disciplinar da Unidade de Ensino correspondente ao curso.

Os representantes das áreas são eleitos anualmente nas áreas respectivas e o presidente é eleito na 1.<sup>a</sup> reunião do Conselho.

São os seguintes os Conselhos Pedagógicos actualmente existentes na Universidade do Minho:

- C.P.C. - Formação de Professores
- C.P.C. - de Línguas Vivas e Relações Internacionais
- C.P.C. - de Engenharia

#### COMENTÁRIOS AOS N.ºS 10 ATÉ 13:

A ideia de reunir na mesma unidade orgânica o Ensino e a Investigação advem da necessidade, já mencionada e verificada na experiência destes 4 anos, de evitar duplicações e dar maior eficiência à investigação que de qualquer modo se tem de processar em espaços físicos e com meios materiais e humanos das actuais unidades pedagógicas; com efeito não faz sentido que os actuais centros peçam meios às unidades pedagógicas para executar tarefas que completamente lhes escapam e de que não chegam a ter conhecimento. Sendo, por outro lado, necessário garantir<sup>a</sup> a desejada interdisciplinaridade dos projectos de investigação, a qual, diga-se de passagem não teve oportunidade de se verificar até agora na Universidade do Minho, mantem-se a individualidade dos centros como grupos de projectos podendo neles colaborar membros de várias unidades de ensino e investigação, caso em que naturalmente o centro terá de eleger um representante em cada uma.

Os conselhos pedagógicos são mantidos dentro da sua especialidade de funções mas para evitar alguma descoordenação que actualmente por vezes se verifica entre eles e as Unidades Pedagógicas propõe-se que os seus presidentes façam parte das Unidades de Ensino e Investigação respectivas.

Por outro lado prevê-se que para exercer cabalmente as suas funções os Conselhos Pedagógicos não tenham necessariamente de ter reuniões regulares, devendo todavia tê-las pelo menos no início e no fim de cada semestre. Todavia, a prática é que virá a esclarecer este ponto.

#### 14 - ANEXO ORGANOGRAMA

Estas bases de estatuto dizem respeito à Universidade do Minho com a dimensão e diversificação que ela tem a curto prazo. A médio e a longo prazo é de prever que as áreas disciplinares, o número e dimensão de laboratório e Centros de Investigação aumentem e por esse facto obriguem a mais um degrau para que a gestão se torne eficiente. Quer isto dizer, que a médio prazo pode tornar-se necessário que as áreas passem a unidades orgânicas de ensino e investigação com pessoal administrativo próprio. Como consequência do aumento do número de professores catedráticos na Universidade do Minho pode também acontecer que o Conselho Directivo da Universidade tal como está previsto no nº 7, se torne demasiadamente grande, caso em que poderia ser constituído apenas pelos presidentes dos Conselhos Directivos e um representante dos professores associados, outro dos auxiliares e um dos assistentes.

#### C. A UNIVERSIDADE E A SUA ESTRUTURA. NOTAS SOLTAS RESPIGADAS DE ALGUMAS PUBLICAÇÕES E COMENTÁRIOS.

Da bibliografia que vai no fim mencionada extraímos as seguintes notas soltas que nos parecem de interesse para <sup>penetrarmos</sup> os problemas do estatuto e organização das Universidades.

O Prof. CLARK KERR da Graduate School of Public Administration da famosa Universidade Americana de Harvard <sup>apresentou</sup>, nas chamadas "GOLDWIN" LECTURES" de 1963, o tema "The uses of the University". Num tom polémico e picaresco KERR <sup>passa</sup> em revista os principais problemas das Universidades Americanas e compara-os, ao longo da história, com os das principais universidades

européias, especialmente inglesas e alemãs. Em 1972 acrescenta um "POST-SCRIPT" a essas "lectures" pondo em evidência os efeitos da contestação estudantil iniciada em França no ano de 1968. Já em 1963 KERR chama-va à Universidade uma "multiversidade" pondo em evidência as várias comunidades cujos interesses e pontos de vista se entrecrocavam dentro da Uni-versidade. Esta não seria constituída por uma só comunidade mas por vá-rias: a comunidade dos alunos não graduados e a dos graduados; a dos hu-manistas e cientistas sociais; a dos cientistas das ciências exactas; a comunidade das escolas profissionais (direito, medicina, engenharia, etc) a comunidade de pessoal não acadêmico e a comunidade do pessoal adminis-trativo.

Depois de discutir a posição e os interesses de cada uma destas comunidades na "multiversidade" no presente e no passado, nos E.U. e nalguns países europeus, Kerr anuncia as qualidades que em 1963 o presidente da universidade americana deve ter: ser amigo dos estudantes, colega dos seus colegas de faculdade um bom companheiro dos antigos alunos, um bom administrador, um bom orador em público, um negociador astuto com as fun-dações e entidades públicas que financiam a universidade, um político em relação às leis do Estado, um amigo das Federações da Indústria e Agricul-tura e dos Sindicatos, um diplomata persuasivo para com os donatários, um campião da educação, um apoiante das profissões liberais (em particular dos advogados e dos médicos), um entrevistador para a imprensa, um profes-sor por direito próprio, um funcionário público a nível nacional, um devo-to da ópera e do futebol igualmente, um ser humano decente, um bom marido e pai e um membro activo de uma confissão religiosa.

No seu "postscript" KERR acrescenta ainda às qualidades do Presi-dente da Universidade as de "unificador", "guardião da paz", "persuasor-chefe", "administrador de crises" e "agente de integração". Estes epítetos são por si reveladores dos conflitos gerados dentro das universidades entre os anos de 1963 e 1972, os quais continuaram e vão continuar visto que a uni-versidade não é mais que o espelho de uma sociedade em rápida mudança. KERR acaba por atribuir ao presidente da Universidade, a função de "mediador-i-niciador" dizendo que "o progresso é mais importante que a paz" para uma

universidade. Serã que paz e progresso são incompatíveis?

No mesmo "postscript" Kerr cita um trabalho de 1909 do filósofo William James para mostrar que a universidade moderna deixou de ser "monista", baseada ou na Bíblia ou no Corão ou no Manifesto Comunista, para ser "pluralista" porque tem vários objectivos e não um só; vários centros de poder e não um só; serve várias clientelas e não uma só. Não adora um só Deus. Está marcada por muitos pontos de vista a respeito de Deus, da Verdade e da Beleza, por muitas maneiras de atingir essas "visões"; por conflitos de poder, por serviço a vários públicos.

Numa linha muito mais pragmática se situam vários trabalhos da Secção de Educação e Desenvolvimento da OCDE, em particular o trabalho de Geoffrey Lockwood (1972) "University planning and Management Techniques".

Depois de citar vários trabalhos sobre técnicas modernas de administração de Universidades que incluem os conceitos modernos de engenharia de sistemas e o uso sistemático de computadores, Lockwood não deixa de comentar sobre os problemas, da universidade moderna para acentuar que estando ela em constante mudança a sua estrutura tem de ser preparada para essa mudança não deixando entretanto, de ser possível e indispensável uma avaliação da eficiência da universidade. Na essência - diz esse autor - verificando-se um aumento das contribuições financeiras da sociedade para as universidades e por isso essa sociedade está a reclamar das universidades maior produção e maior informação sobre os trabalhos que elas estão a realizar. E diz ainda que dentro da própria universidade as exigências são cada vez maiores: "os professores pedem mais aos estudantes, os administradores pedem mais aos professores, os estudantes e os professores pedem mais aos administradores. É o que o autor chama as tensões internas e externas da universidade.

A universidade seria assim composta de várias partes ligadas entre si e com o sistema geral de ensino do país, onde cada parte está "pendurada" nas que lhe estão contíguas e está ligada de algum modo com cada uma das outras partes por ligações intermédias. Assim "nada incluiria o todo ou dominaria o todo", como já tinha reconhecido W. James em 1909, citado por Kerr.

Desse "pluralismo" tira Lockwood a conclusão de que "cada univer-

cidade deve procurar estar informada dos objectivos e das tendências no sistema nacional e usar essa informação sistematicamente nas suas "decision-making". E acrescenta que a universidade deve verificar continuamente a sua eficiência e rendimento e confrontar os seus resultados com os das outras partes do sistema.

O autor apresenta por outro lado vários casos de planeamento e administração racional de universidades como seja "Planing process at University of Sussex", "Information Systems for Universities", "Budgetary Planning at the University of California", "The Cambridge Physical Planning Model", "General Planning System of Toronto University" e "use of Models in Institutional Management".

Para ilustrar as mudanças na estrutura das universidades apresentamos, tiradas do relatório de Lockwood, as estruturas da Universidade de Sussex em 1963/64, 1967/68 e 1968/69 (ver anexos).

Nas suas conclusões Lockwood refere que na criação de uma atmosfera de mudança na estrutura e nos métodos de administração se deve partir do princípio que a universidade é uma entidade com fins que vão além dos interesses de facções, departamentos ou disciplinas. E mais adiante acrescenta : "se as preocupações principais dos membros da instituição forem a sua posição hierárquica, o seu controle sobre os outros, a sua fatia no bolo que se não expanda, então os processos modernos de administração não produzirão quaisquer efeitos. Vista à luz dos ideais humanísticos sublimes que nós de vez em quando proclamamos, a nossa prática é um teatro do absurdo". "Em suma, o movimento na direcção de uma organização produtora de inovação requer processos de re-educação pessoal e inter-pessoal de maneira que mais de entre nós desenvolvam qualidades de independência e capacidade para interdependência autónoma...". Ao terminar Lockwood assinala a circunstância de que os modelos modernos de administração ainda não são suficientemente flexíveis para ter em conta bruscas e frequentes decisões políticas do governo em relação ao Ensino Superior. Também a dimensão de uma universidade pode não justificar a curto prazo os custos de implementação desses processos administrativos racionalizados e mecanizados. Porém, nesse caso sugere-se a associação com outras universidades para que os custos iniciais possam ser repartidos.

Por fim apela para que em todo o processo haja participação e coordenação de preferência a uma sobre-centralização da iniciativa, o que poderia levar a um agravamento dos problemas em vez de conduzir à sua solução.

Um outro trabalho de grande interesse já datado de 1968, do Prof. John D. Millett da Universidade de Miami intitulado "Decision Making and Administration in Higher Education", contém vários capítulos escritos também sob a óptica da análise de sistemas aplicada ao planeamento e organização da Universidade.

Diz Millet "na análise de um sistema há três elementos principais: os factores de "input", a tecnologia ou processo de operação, e o "out put". Numa empresa industrial, por exemplo, os "inputs" são matérias primas, trabalho, gestão e capital (incluindo a terra, as instalações e os equipamentos), a tecnologia é um determinado processo de manufactura e o "out put" são as mercadorias produzidas pela empresa.

Numa Universidade os "inputs " são os conhecimentos e o talento dos professores e alunos, as ideias sobre investigação e o capital (terra instalações e equipamentos). A tecnologia é feita do processo de ensino e do processo de investigação. O out put compreende os estudantes licenciados, outros estudantes (pós graduados ou em cursos de extensão) com conhecimentos acrescentados e os avanços no conhecimento produzidos pela investigação. O que nos impressiona imediatamente e forçosamente na análise do ensino superior é a qualidade de indefinição do sistema inteiro. Dos factores de "in put" somente o capital (terra, instalações e equipamentos) pode ser definido com alguma precisão"...

"Além destas características indefinidas o sistema que é a universidade tem outra peculiaridade ... na universidade - empresa a administração deve assegurar um ambiente propício ao estudo e investigação mas não pode controlar a tecnologia do ensino e da investigação, de forma a assegurar o desejado produto final. A tecnologia do ensino e da investigação é demasiado pessoal, demasiado individualizada, demasiado incerta para um controle apertado. Um controle apertado pode paralisar mais que facilitar o ambiente de estudo do qual resulte um "out put" de estudantes bem formados e de conhecimentos novos".

E mais adiante ... "Não vejo alternativa razoável na tecnologia do ensino superior outra que não seja o departamento como unidade básica da estrutura organizacional ... Esta é a unidade básica a qual, a despeito de todas as suas conhecidas deficiências, continua a ser reconhecida como essencial no processo educativo de ensino superior".

... "Sugiro que a palavra "instituto" ou "laboratório" seja restringida à identificação de unidades de investigação especializadas dentro da universidade. Penso que o título "centro" deveria ser usada para identificar unidades de ensino inter-disciplinar embora a designação "escola" pudesse igualmente ser empregada para esse efeito. A palavra "serviço" deveria ser usada para identificar acções envolvendo cursos de extensão (re-educação) e assistência de consultoria. Mas, sem ter em conta etiquetas terminológicas, incito cada universidade a montar unidades operacionais que suplementem a estrutura básica departamental..."

O autor termina pondo em relevo o papel da "comunicação dentro da universidade. Por "comunicação" ele entende não só os mecanismos de trans-

nissão do saber mas também a participação em objectivos comuns. A participação nesses objectivos e a comparticipação na compreensão são essenciais na "comunicação". A comunicação é o sistema nervoso, como a estrutura é o esqueleto de uma universidade. A Universidade é um organismo complicado... Não é fácil estabelecer a sua rede de comunicação e operar a sua unidade de processamento e "retriveal" de informação.

Num outro documento de importância é o relatório de uma Comissão de revisão nomeada em 1972 pelo Conselho da Universidade de Birmingham. Essa comissão foi visivelmente nomeada em consequência da agitação estudantil de Maio de 1968 que do continente europeu passou para a Grã-Bretanha.

Vale a pena referir algumas conclusões da Comissão de revisão:

Sobre a Estrutura da Universidade a comissão entendeu que o departamento continuava a ser a unidade fundamental.

Depois de transcrever as funções do director de departamento nos termos do estatuto então vigente que lhe conferia poderes totais na condução dos planos de estudo, métodos de ensino e exames, podendo servir-se dos docentes do departamento a título meramente consultivo, a comissão sugeriu que:

- a) - Deveria ser prática corrente para um director de departamento trabalhar através de um Conselho Departamental;
- b) - O Conselho departamental consistiria de aproximadamente 12 docentes eleitos pelo corpo docente, e de um elemento do corpo de investigadores (pertencente ao departamento) e um estudante pós graduado. O presidente seria o director do departamento esse nomeado pelo Conselho da Universidade.
- c) - O Conselho departamental seria responsável por todas as decisões relacionadas com os conteúdos programáticos das disciplinas, pelo ensino, exames, investigação e desenvolvimento.
- d) - O Director do Departamento teria a responsabilidade final pela eficiência, funcionamento e finanças do Departamento dentro da política definida pelo Conselho Departamental;
- e) - Se surgisse alguma diferença de pontos de vista muito séria entre o Director e o Conselho Departamental, a matéria deveria ser exposta ao Conselho da Faculdade para uma decisão final. Entretanto, a Comissão pensava que com a nova estrutura os apelos para o Conselho da Faculdade não seriam frequentes.

Além disso as novas funções do Director e do Conselho Departamental não seriam inconsistentes com a continuação da direcção dos programas de investigação individual por parte de docentes do departamento.

Por outro lado as nomeações, promoções e salários não seriam discutidos nos Conselhos Departamentais. Seriam deixados ao Director usando os canais apropriados (Conselhos de Faculdade e Comissões especiais) assegurando-se que não seriam tomadas decisões sem consulta ao Departamento.

Outro assunto muito debatido foi a questão da duração do mandato do Director de Departamento. Até aí a nomeação era vitalícia. A comissão propôs, depois de muita discussão, que fôsse de algum modo limitada; propôs que, em princípio, fôsse rotativa entre os professores de departamento, mas não fixou o período de rotatividade ou que os Conselhos de Faculdade tivessem a liberdade de escolher entre limitar ou não o tempo de mandato dos Directores de Departamento.

Quanto ao termo do mandato do Director de Departamento por falta de confiança dos seus membros, a comissão foi extremamente prudente propondo inquéritos e mais inquéritos prévios e só quando se confirmasse que não seria possível melhorar as relações humanas dentro do Departamento, então é que o "Vice-Chancellor" da Universidade informaria o Director do Departamento que tinha a intenção de apresentar um relatório ao Conselho da Universidade. Esse gesto significaria um convite indirecto ao Director para pedir a demissão.

Quanto à estrutura tradicional da Universidade, que incluía a existência de Faculdades, semelhantes às nossas, a comissão nada propôs de significativo a não ser a divisão da Faculdade de Ciências e Engenharia em três Faculdades por se entender que tinha dimensão demasiado grande.

No que se refere à melindrosa matéria da representação estudantil no governo da Universidade a União dos Estudantes exigia um terço dos lugares em todos os órgãos de governo da Universidade e a todos os níveis. É curioso notar a coincidência desta exigência com a que foi feita pelos estudantes pelo menos em três Universidades alemãs a que se refere a publicação da OCDE (1970) que adiante referiremos. A mesma exigência e a mesma proporção foi pedida pelos nossos estudantes no início da revolução de Abril de 74.

Tal exigência fundamenta-se na interpretação simplista de que a Universidade é composta por três classes: a dos professores, a dos estudantes e a dos funcionários cada uma das quais deve ter a mesma força no gover

no da Universidade. Essas classes teriam interesses antagônicos e portanto, a Universidade deveria ser um campo onde se travaria a luta de classes proposta por Carl Max. Estes factos confirmam que a agitação estudantil tem sido e continua a ser uma arma de que se serve o "Socialismo Utópido" para produzir alterações a seu favor na estrutura institucional "ocidental".

A resposta da Comissão foi a de propôr a introdução de um pequeno número de estudantes nos órgãos de governo onde os interesses dos estudantes estariam mais em evidência, insistindo todavia que, para evitar toda a tendência à segregação entre várias categorias universitárias, os estudantes que fizessem parte do governo da Universidade, não se deveriam considerar delegados mandatados pelos seus colegas, embora por eles eleitos. Esses estudantes seriam considerados membros dos Conselhos como quaisquer outros, com iguais direitos mas também iguais deveres.

A importância da "comunicação", dentro da Universidade tem também especial relevo para a Comissão. Muitas recomendações úteis a este respeito como a respeito de todos os problemas com que se debatia e se debate a universidade, são feitas pela Comissão no citado relatório. Entre essas recomendações cita-se a necessidade de cada Faculdade fazer um plenário com todos os seus membros para discussão das matérias de maior preocupação, o mesmo se diz a nível de Departamento.

Uma outra publicação bastante importante é a da OCDE de 1970 sob o título "Innovation in Higher Education <sup>in</sup> three German Universities" da autoria de E. Boning e K. Rocloffs. As Universidades alemãs eram na sua estrutura das mais conservadoras. O elemento todo poderoso era o catedrático "dono" de uma "Cadeira" ou grupo de cadeiras, mantendo grande distância dos seus assistentes e mesmo em relação aos doutorados. Os docentes, de um modo geral, mantinham eles também grande distância em relação aos alunos. Além disso, por exemplo, o próprio executivo dependia totalmente do Ministério.

Após a "rebelião" dos estudantes franceses de 1968, foram introduzidas reformas passando os poderes principais para o reitor e o Senado. Os estudantes alemães, afinando pelo mesmo diapasão dos franceses, ingleses e outros, exigiam 1/3 dos lugares a todos os níveis. Todavia, por exemplo em Konstanz sô dois estudantes foram autorizados a tomar assento <sup>no</sup> gran-

de Senado e nenhum no pequeno Senado. Noutras universidades os estudantes s<sup>o</sup> tomam assento no grande Senado quando h<sup>á</sup> assuntos estudantis na agenda. A pesar disso, os estudantes, tomaram posiç<sup>o</sup> em v<sup>á</sup>rios outros org<sup>o</sup>es das Universidades.

Por outro lado em Bochum as faculdades foram convertidas em 18 departamentos e foi estabelecido os sistema colegial de governo desses departamentos e dos institutos. Mais tarde os 18 departamentos foram convertidos de novo em faculdades com os seus antigos poderes em rela<sup>ç</sup>o ao governo central da Universidade e com a mesma escala de direitos e privil<sup>é</sup>gios entre os seus docentes. Entretanto, a ocupa<sup>ç</sup>o das "cadeiras" nas faculdades em vez de ser feita por convite passou a ser feita por concurso anunciado nos jornais.

Um outro documento de interesse é a publica<sup>ç</sup>o da OCDE "Reviews of National Science Policy - Austria" Paris 1971. Mostra-se a<sup>í</sup> que o governo das universidades austr<sup>i</sup>acas é feito com completa independ<sup>ê</sup>ncia do governo. O reitor é eleito pelas faculdades ou pelos seus representantes. No entanto, os professores s<sup>o</sup> funcion<sup>á</sup>rios p<sup>u</sup>blicos nomeados pelo Minist<sup>é</sup>rio da Educa<sup>ç</sup>o sob proposta dos conc<sup>é</sup>lhos das faculdades. A n<sup>i</sup>vel nacional h<sup>á</sup> uma confer<sup>ê</sup>ncia de Reitores que coordena as pol<sup>i</sup>ticas de Ensino e de Investiga<sup>ç</sup>o e fornece metade dos membros do Conselho Acad<sup>ê</sup>mico que, presidido pelo Ministro da Educa<sup>ç</sup>o e tendo a outra metade nomeada pelo Governo Federal, resolve os problemas das Universidades postos ao Governo.

Ainda um documento importante é o da Fondation Industrie - Universit<sup>é</sup> - Institut Administration - Universit<sup>é</sup> escrito em 1970, sob o t<sup>i</sup>tulo "Universit<sup>é</sup> 1980, por um grupo de 20 elementos universit<sup>á</sup>rios e 5 elementos da ind<sup>u</sup>stria, grupo presidido pelo Prof. M.H. Vander Eyken da Universidade Livre de Bruxelas. Nele depois de se dizer que a estrutura da universidade deve ter car<sup>á</sup>cter din<sup>â</sup>mico e evolutivo e de que nela devem ser instaurados mecanismos auto-reguladores que facilitem a adapta<sup>ç</sup>o cont<sup>i</sup>nua; depois de apelar para o desenvolvimento da "comunica<sup>ç</sup>o", "ades<sup>o</sup>" e "participa<sup>ç</sup>o" afirma que a estrutura da Universidade deve ser uma "poliestrutura", isto é com uma pluralidade de hierarquias consoante a natureza dos problemas tratados. Mais adiante sobre "t<sup>é</sup>cnicas de gest<sup>o</sup>" afirma que a estrutura deve ser um "sistema de informa<sup>ç</sup>o integrado" e que se deve tentar p<sup>o</sup>r em servi<sup>ç</sup>o "um sistema de medida da qualidade das ac<sup>ç</sup>oes empreendidas". Esta seria a principal dificuldade para uma Universidade.

Quanto aos órgãos de governo os autores entendem que se devem inspirar no sistema parlamentar. Assim a mais alta direcção da Universidade seria confiada a um "Conselho", assembleia relativamente numerosa, onde estivessem representantes eleitos dos diferentes corpos da "Comunidade" universitária. O Conselho deveria igualmente incluir representantes dos meios exteriores (políticos, económicos e sociais) encarregados de realizar a simbiose entre a Universidade e a Sociedade.

Seria da competência do Conselho da Universidade:

- apoiar os estatutos e regulamentos gerais da Universidade;
- determinar a composição e competência dos órgãos descentralizados;
- elaborar a política geral da instituição;
- pronunciar-se sobre as grandes decisões a tomar;
- aprovar os planos e os orçamentos, traduções numéricas da política da Universidade;
- aprovar as contas;

desempenharia, deste modo, o papel análogo ao do parlamento.

O trabalho do Conselho seria preparado por comissões, competentes cada uma num domínio especializado e envolvendo membros do Conselho e membros exteriores.

Como órgãos de gestão existiria um Executivo que seria não um servidor, mas um motor galvanizando as energias para realizações novas.

Esse Executivo teria um Chefe, o Reitor, ao mesmo tempo Chefe da Academia e cabeça da Administração. Separar os aspectos académicos dos aspectos administrativos seria equivalente a cindir os objectivos a atingir e os meios a pôr em acção.

O Reitor deveria ter um mandato suficientemente longo (5 anos por exemplo) para assegurar a continuidade da sua acção. Mesmo assim, para não ser absorvido pelos problemas do dia a dia, teria de ser coadjuvado por cinco Vice-Reitores, um para o Ensino, outro para a Investigação, outro para a Administração, outro para a Informação e um último ainda para a Planificação e Desenvolvimento.

Os órgãos "descentralizados" seriam concebidos em termos de "módulos" ou "unidades" de ensino cada uma relativa a um determinado curso,

sendo essas classificadas em dois níveis A e B. Ao nível A situar-se-iam as disciplinas de base e os estudantes poderiam a esse nível não ter ainda orientação de estudos bem determinada. Ao nível B já os estudantes teriam de estar incluídos em cursos bem definidos. Os docentes estariam reunidos em equipas encarregadas cada uma de certa actividade pedagógica, podendo um docente pertencer a várias equipas.

Os docentes seriam reunidos por áreas do conhecimento em departamentos, (linguística, filologia, história, geografia, biologia humana, geologia, matemática, estatística, matemáticas aplicadas, física teórica, etc.), cada departamento teria cerca de 40 a 50 docentes. Cada Universidade teria uns cinquenta departamentos.

Do mesmo modo que o "módulo" conteria um grupo de discentes relativos a um dado curso, o "departamento" agruparia os docentes relativos a uma mesma área do conhecimento.

Os "módulos" seriam agrupados em "Escolas" que agrupariam ao mesmo tempo um conjunto de departamentos afins, o que corresponderia a algumas das faculdades actuais, mas não a todas.

Os módulos da classe A em que os alunos não teriam ainda uma orientação definida seriam reunidos em "colégios" e não ainda em Escolas determinadas.

Os Módulos teriam um Conselho de Módulo, composto de:

- delegados dos estudantes; delegados dos docentes; conselheiros pedagógicos ligados ao módulo representante dos meios profissionais ligados a profissão a que diria respeito o módulo

O Executivo seria composto de um Director de módulo, eleito pelo Conselho assistido de um "bureau" e dum secretariado administrativo.

Os departamentos teriam como órgão de Governo um "Conselho de Departamento" do qual fariam parte todos os docentes. O executivo seria composto pelo Director eleito pelo conselho e assistido por um "bureau" e um "Secretariado administrativo".

A "Escola" teria um "Conselho de Escola" formado de delegados eleitos pelos Conselhos dos módulos e pelos Conselhos de departamento. O

executivo estaria a cargo de um Director da Escola nomeado pelo poder Central da Universidade por um período suficientemente longo (5 anos) para assegurar continuidade à sua acção. Assistido por um "bureau" eleito e apoiado em Serviços Administrativos.

Os "Módulos" requeriam o pessoal docente de que precisariam por via da "Escola" e esta pedi-los-ia aos diferentes departamentos.

Cada docente deveria consagrar pelo menos 1/3 do seu tempo à investigação.

Mais um documento de interesse do "Centre for educational research and innovation" da OCDE (1972) é da autoria de um grupo de professores da dinamarca, presidido pelo Prof. Dr. Arne Jensen e intitulado "Studies in institutional management in higher education, University of Copenhagen decision, planning budgeting".

Dizem os autores que na estrutura administrativa antiga havia uma distinção definitiva entre a administração académica e a administração económica ao ponto da administração económica" ser organizada como um corpo independente fora da Universidade, embora o orçamento fosse decidido pelas autoridades académicas. Daí podiam nascer conflitos.

Na nova proposta de administração o Reitor seria o "chefe" da Universidade.

No quadro anexo dá-se indicação dessa nova estrutura.

Na velha como na nova estrutura o "Conselho da Universidade ("Konsistorium") é a autoridade máxima. O Conselho da Universidade tem 21 membros sendo 4 de cada faculdade.

Quanto ao orçamento o Ministro da Educação atribue uma verba global à Universidade e o Conselho faz o rateio em face dos planos e estimativas para as suas necessidades apresentados pelos "institutos" (departamentos) através das "faculdades". O documento concentra-se nos métodos matemáticos da engenharia de sistemas aplicados, à gestão orçamental da Universidade e por isso não indica as formas como são eleitos os órgãos de gestão.

É curioso referir uma fórmula matemática apresentada pelo Dr. Arne Jonson a respeito do número de níveis de decisão necessários para o

Governo de  $N$  pessoas. Sabendo-se que 1 pessoa pode representar razoavelmente  $m$  pessoas, esse nº seria  $K = \log_{10} N / \log_{10} m$ .

Assim, se admitirmos que uma pessoa pode razoavelmente representar 10 pessoas, uma instituição com 1 000 pessoas deveria possuir  $K = \log_{10} 1000 / \log_{10} 10 = 3$  níveis de decisão; por exemplo Conselho da Universidade, Unidades de Investigação e Ensino e Áreas disciplinares. Se a instituição passar a ter 10 000 pessoas será necessário constituir mais um nível de decisão, por exemplo, transformando as Áreas disciplinares em departamentos com várias secções.

Ainda em relação com a estrutura das universidades inglesas convirá citar o "calendar" de 1977/78 de uma delas (a de Southampton) por onde pode ver-se que a pesar de os estudantes estarem representados no Senado, no Conselho da Universidade, na "Court" (Côrte) e em muitas das comissões dependentes desses órgãos, a maior parte dos lugares reservados aos estudantes se encontravam vagos. Este facto, que por outras informações se nos afigura generalizado, pode ter origem nas exigências trabalho e assiduidade

que os órgãos e comissões em causa fazem a todos os seus membros, exigências essas que não se coadunam com os trabalhos escolares normais dos estudantes. Por outro lado, em muitas dessas comissões e nalguns órgãos, os estudantes devem sentir-se deslocados porque a maioria dos assuntos em discussão lhes não diz directamente respeito.

Por fim queremos referir a estrutura algo "autocrática" de uma Escola famosa, só para mostrar que a qualidade do ensino e da investigação no Ensino Superior tem mais a ver com o talento dos docentes e dos discentes e com os meios materiais traduzidos em termos de equipamentos que são postos à sua disposição, que com as formas rebuscadas de estrutura organizativa.

Trata-se de um resumo da estrutura da "École Polytechnique", inserido em "Notes et Études Documentaires". Nºs 4045/7 de 3/déc/73 de La documentation française. Aí se diz a pags. 46/47, que a "École Polytechnique" é um estabelecimento público dotado de personalidade civil e autonomia financeira. A tutela da Escola é assegurada pelo Ministério da Defesa, Secção de Armamento. A Administração da Escola é assegurada por um Conselho de Administração, por um director geral e por um director geral adjunto nomeados por despacho do Ministro da Defesa sob proposta do Conselho de Administração e de um oficial superior, chefe de corpo.

O director geral adjunto é encarregado principalmente do ensino e da investigação e substituto do director geral no seu impedimento, nas condições dos regulamentos militares.

O ensino é feito no seio de departamento de ensino, sendo 5 departamentos científicos e 1 departamento de humanidades e ciências sociais.

Em cada departamento existe uma Comissão que compreende representantes dos docentes e dos alunos que coordena os aspectos pedagógicos.

Existe ainda um Conselho de Ensino a nível da Escola, presidido pelo Director e compostos de delegados das Comissões departamentais de docentes e alunos. Esse conselho dá parecer ao director sobre assuntos de programas, métodos pedagógicos e relações entre o ensino e a investigação, bem como a distribuição de verbas e nomeação de docentes.

Uma referência final à informação que colhemos em 1973 na Universidade de Moscovo de que no Senado Universitário os estudantes estão apenas representados pelo presidente da União de Estudantes.

Por outro lado a revista "Le Progrès Scientifique" refere no seu Nº 189, de Julho - Agosto de 1977 que na academia de Ciências da Polónia os seus membros são eleitos pela Assembleia Geral mas a eleição tem de ser confirmada pelo Conselho de Estado. Por outro lado a eleição do "Presidium" entre os membros titulares da Assembleia carece de confirmação do Conselho de Ministros.

#### ALGUMAS CONCLUSÕES

De uma análise não muito exaustiva dos documentos anteriormente referidos poderá concluir-se que:

- 1 - A Universidade não só deve ser geradora e transmissora de conhecimentos novos, mas deve também prestar serviços directos à Sociedade (ensaios laboratoriais, consultoria, cursos de actualização, etc.)
- 2 - Tanto nas ligações interiores como nas ligações ao exterior deve ser fomentado o diálogo. Assim os estudantes devem participar nos órgãos de governo da Universidade, especialmente nas matérias que directamente lhes dizem respeito (aspectos pedagógicos e sociais). O pessoal não académico também deve

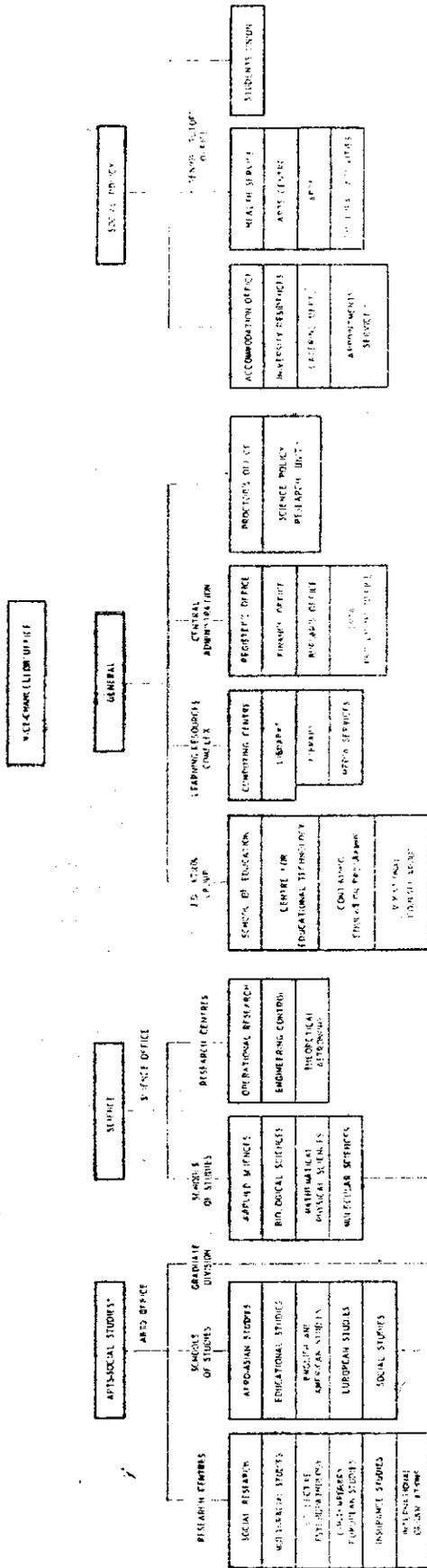
participar na discussão das questões que lhes dizem respeito. Também nos órgãos superiores de gestão da Universidade devem estar representadas as forças produtivas e as relativas às actividades culturais.

- 3 - O Reitor em ligação colegial com um Conselho Universitário (com elementos exteriores à Universidade) e um Conselho Directivo deverá ser o responsável pela orientação e pelo executivo da Universidade.
- 4 - Há países onde a nomeação do Reitor e dos membros dos órgãos de Governo Superiores das Universidades é totalmente independentemente dos Ministérios. Há outros, por ventura os mais numerosos, onde pelo menos o Reitor é nomeado descrecionariamente pelo Ministro da Educação havendo ainda casos intermédios (nomeações pelo Ministro mas com limitações).
- 5 - Parece esboçar-se uma tendência para a Coordenação das actividades Científicas e Pedagógicas ser feita por um órgão colegial o Conselho de Reitores, funcionando em ligação com os Ministros.
- 6 - Há também tendência geral para a quantificação dos resultados das acções das Universidades em termos de licenciados e pos graduados produzidos e de trabalhos científicos e outros directamente prestados à Sociedade.  
Nessas condições a Universidade começou a estar em condições de prestar contas ao Governo e à Sociedade dos dinheiros que são nela investidos.
- 7 - A Organização Administrativa de rotina das universidades na maioria dos países (contabilidade e orçamentos, registos relativos a alunos, organização de Serviços de documentação, etc. está a ser rapidamente mecanizada, aplicando nela os modelos matemáticos em uso na engenharia de Sistemas.
- 8 - Quanto à autonomia administrativa financeira há países onde ela ainda não existe. Porém, mesmo nos casos de países com recursos muito limitados como a Dinamarca, o governo estabelece um limite à verba atribuída à Universidade, mas ela administra-o segundo as regras estabelecidas pelo governo e presta contas anualmente, mostrando em termos quantitativos o rendimento dos dinheiros investidos.

ANNEX D  
THE UNIVERSITY OF SUSSEX  
PLANNING PROCESS: AN OUTLINE OF THE CONTENTS

<u>TYPE OF PLAN</u>	<u>STRATEGIC</u> (4-6 year plan)	<u>OPERATIONAL</u> (2-3 year plan)	<u>BUDGET</u> (1-year plan)
<u>CONTENTS</u>	e.g. major academic developments, long-term rate of growth, phased building programme.	e.g. student numbers by courses and subjects, curriculum changes, space allocation.	i.e. allocation of monies for the year for agreed programmes, and consequential matters (e.g. manpower budget, student number targets).
<u>AIDS TO PREPARATION</u>	Statement of financial situation. Planning Guide for Units. Strategic Assumptions (e.g. size of Univ.). Statistics and research findings, national and internal (e.g. Arts/ Science swing).	Statement of monies available in each year. Planning Guide for Units. Operational Guide-lines (e.g. projections of faculty numbers). Statistics on current state of the University (e.g. student numbers, admissions pressure, faculty distribution etc.).	Guidebook of Regulations. Budgetary System Description. Current Year's Accounts. Budgetary Assumptions (i.e. monies available in the year and provisional internal allocations).
<u>PROGRESS CONTROLS</u>	Operational Plans and Budget preparation, progress reports and controls.	Regular reports and statistics (e.g. admissions, current students, space, manpower). Records and Statistics Description. Various progress and control mechanisms to be set up by relevant committees (e.g. Arts and Science Committees for curriculum, teaching methods etc.).	Control Statements to the Planning Committee every term. Finance Office monthly statements to the Vice-Chancellor. Finance Office monthly reports to each main spending unit. Establishments Office progress reports. Admissions Office progress reports.

Annex F  
THE UNIVERSITY OF SUSSEX  
THE PLANNING PROCESS: PLANNING AREAS AND UNITS



- ARTS/SOCIAL STUDIES**
- 1. The Arts Planning Process and Units
  - 2. The Arts Planning Process and Units
  - 3. The Arts Planning Process and Units
  - 4. The Arts Planning Process and Units
  - 5. The Arts Planning Process and Units
  - 6. The Arts Planning Process and Units
  - 7. The Arts Planning Process and Units
  - 8. The Arts Planning Process and Units
  - 9. The Arts Planning Process and Units
  - 10. The Arts Planning Process and Units



THE UNIVERSITY OF SUSSEX - THE PLANNING PROCESS

THE BUDGETARY PROCESS - MAIN SPENDING UNITS AND SPENDING PROGRAMMES

SPENDING PROGRAMME	MAIN SPENDING UNITS													
	ARTS & SOCIAL SCIENCES	SCIENCE	SCHOOL OF EDUCATION	GOV'T. COLLEGE EDUCATION	LIBRARY	COMPUTING CENTRE	APPT. SCH. VICE	THE AD-MINISTRATION	UNIV. RELI-DEVICES	ASTIC CENTRE	HEALTH SER-VICE	SPORTS	ACCOM. OFFICE	SEN. SER-VIS OFFICE
ACADEMIC FACULTY SALARIES	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
THEORETICAL STAFF SALARIES	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
GENERAL TEACHING SUP. PROG.	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
GENERAL RESEARCH SUP. PROG.	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
SECRETARIAL ASSIST. (ACADEM.)	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
TEACH. RESEARCH & DEVELOP.	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
OFFICE EXPENSES (ACADEMIC)	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
EXAMINATIONS	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
RECORDS AND STATISTICS	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
EXCHANGE PROGRAMMES	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
TRAVEL AND CONFERENCE GRANTS	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
GRANTS TO LEARNED SOCIETIES	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
MERIT AND HANDSHIP GRANTS	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
RECRUITMENT AND PERSONNEL	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
HOSPITALITY	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
LIBRARY RUNNING COSTS	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
LIBRARY BOOKS, BINDING, etc.	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
COMPUTER FIXED COSTS	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
COMPUTER RUNNING COSTS	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
LIBRARY SERVICES PROGRAMME	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
LIBRARY PUBLICATIONS	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
INTERNAL PUBLICATIONS	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
INTERNAL OFFICIAL PUBLICATIONS	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
CAREERS SERVICES	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
ACCOMMODATION SERVICES	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
SPORTS SERVICES	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
CATERING SERVICES	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
ADMISSIONS SERVICE	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
SOCIAL RESEARCH UNIT	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
PERSONNELS	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
TELEPHONES	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
CLEANING	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
WORKING	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
FUEL, LIGHT, WATER & POWER	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
INTERNAL MAIL SERVICE	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
SUP. POST OFFICE	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
POST-ENTRY TRAINING	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
UNIV. CONTRIB. TO OFF. HOUSING	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
UNIV. CONTRIB. TO OFF. HOUSING	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
UNIV. CONTRIB. TO OFF. HOUSING	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
CULTURAL ACTIVITIES	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
CULTURAL RESEARCH PROGRAM	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
IN-SERVICE TRAIN. OF TEACHERS	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
COLLEGE OF EDUCAT. SUPPORT	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
ADULT EDUCATION	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
GENERAL GROUNDMAINTENANCE	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
GENERAL BUILD. MAINTENANCE	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
BUILDINGS MINOR ALTERATIONS	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
BUILDINGS MAJOR ALTERATIONS	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
BUILDINGS RE-DECORATION	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
FURNITURE	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
FINANCES	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
LEGAL AND AUDIT EXPENSES	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
GENERAL ADMINISTR. SALARIES	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
DISCIPLINE	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*
RESERVE FUND	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*	X*

NOTES: 1. This grid has been produced for ILLUSTRATIVE PURPOSES; its contents have not yet been fully implemented in the existing Budgetary Process.

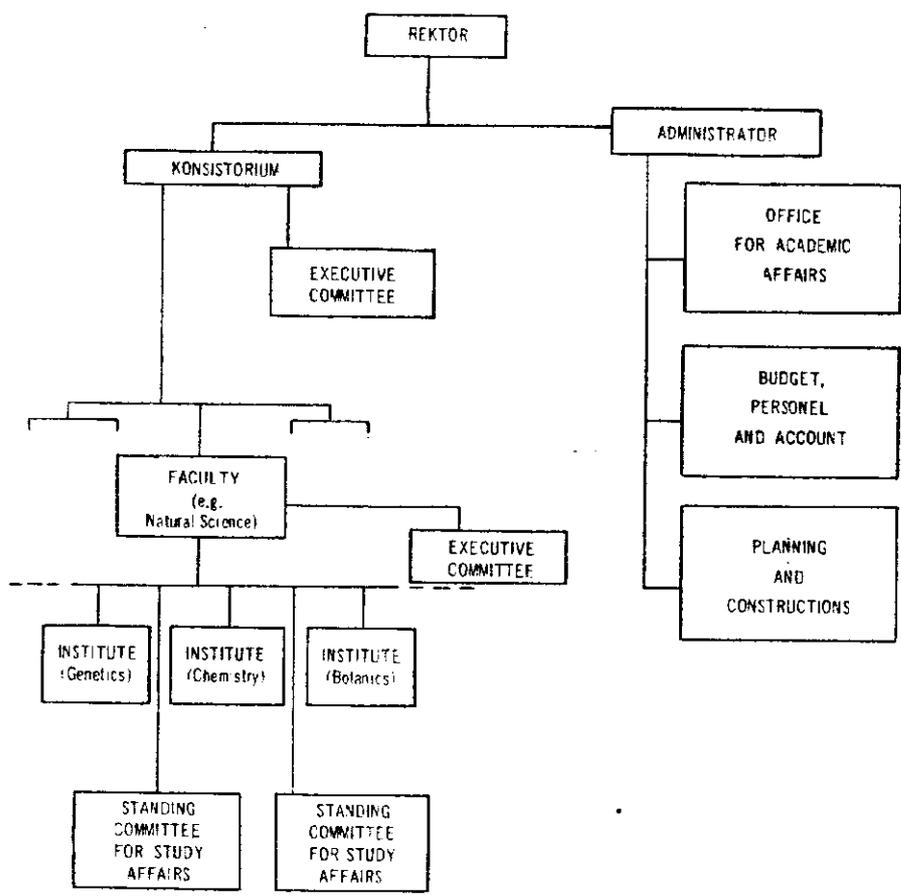
2. The spending programmes differ from the existing budget heads. The Guidebook of Regulations will contain a detailed statement on each programme, e.g. Teaching Support Programme includes teaching materials and other aids, running costs of the Language Laboratory; Research Support Programme includes grants to individuals for research projects; Office Expenses include stationery, postage, copying costs, etc.; Academic Salaries Programme includes all payments for the teaching staff; Grants to Students (e.g. Arts/Science bursaries, demonstrating payments, payments to College of Education for Cert. Ed. students, etc.); Merit and Handship Grants include the Vice-Chancellor's Fund, Overseas Student Bursaries, etc.; Recruitment and Personnel includes all advertising, interview expenses, removal expenses, etc.; Hospitality includes catering expenditure on internal meetings; Internal Publications includes the Telephone Directory, the Faculty Handbook, the Bulletin, the Diary of Events, etc.

3. A cross indicates that the Budgetary assumptions for that main spending unit will include an amount for that programme. An asterisk indicates that for that programme the unit exercises its main control at the budget construction stage and has less or no control at the spending stage. A dagger indicates that savings arising during the year on that programme revert partly or wholly to the University Reserve Fund and are therefore not fully available for use on other programmes within that unit.

4. Self-financing programmes (e.g. Conferences, Printing) are not included.



Figure II.3.4.  
PROPOSED ADMINISTRATIVE STRUCTURE  
OF THE UNIVERSITY OF COPENHAGEN



## ALGUMAS BASES PARA UM ESTATUTO

DA

UNIVERSIDADE DO MINHO

por J. Barreiros Martins

Bibliografia

- 1) - CERI, "Case Studies of Educational Innovations, IV Strategies for Innovation", 1973.
- 2) - La Documentation Française, 1973, Notes et Études Documentaires, "Les Écoles d' Ingénieurs en France", 3/12/73, Ed. Documentation Française, 31, Quai Voltaire, Paris (7<sup>e</sup>).
- 3) - La Documentation Française, 1974, "La Situation des Personels Enseignants des Universités", Rapport par Francis de Baecque, Conseiller d' État.
- 4) - La Documentation Française, "Le Progrès Scientifique", Nº 189, 1977, D.G.R. S.T. (Delegation Générale à la Recherche Scientifique et Technique).
- 5) - Fondation Industrie - Université, 1970, "L' Enseignement Universitaire et la Préparation des Futures Dirigeants", 5<sup>ème</sup> cahier, Fondation Industrie-Université/Institute Administration Université, Bruxelles.
- 6) - Kerr, Clark, 1962, 1973, "The Uses of the University", Harper Torchbooks, Harper & Row Publ., 10, East 53<sup>rd</sup>. Street, New York, N.Y. 10022.
- 7) - Millett, J.D., 1968, "Decision Making and Administration in Higher Education", Ed. Kent State University Press, U.S.A..
- 8) - OCDE/Education and Development, Lockwood, Geoffrey, 1972, "University Planning and Management Techniques", Ed. OCDE/Paris 1972, Director of Information, 2 rue André-Pascal, 75775, Paris, Cedex, 16.
- 9) - OCDE/Centre for Educational Research and Innovation, 1972, "Studies in Institutional Management in Higher Education , University of Copenhagen Decision, Planning and Budgeting", Ed. OCDE.
- 10) - OCDE/Organization de Cooperation et de Developpement Economique (Centre pour la Recherche et l'Innovation dans l'Enseignement, Paris) OCDE/CERI Rapport Général sur "Les Relations entre l' Enseignement Supérieur et la Collectivité", (Diffusion restreint), Paris, 27/9/78, CERI/CD (78) 12, Barème 2.
- 11) - OCDE/CERI, "L' Interdisciplinarité".
- 12) - OCDE/CERI, "Santé, Enseignement Supérieur et Collectivité".
- 13) - University of Birmingham, 1972, "Report of the Review Body Appointed by the Council of the University", University of Birmingham, P.O.Box 363, Edgbaston, Birmingham, B15 2TT.
- 14) - University of Southampton Calender 1977/78, Ed. Southampton University Press, Southampton, SO9 5NH.