

E-learning in Tertiary Education: Where Do We Stand?

Summary in Portuguese

E-learning no Ensino Superior: Onde estamos?

Sumário em Português

Sumário Executivo

A e-aprendizagem vem se tornando cada vez mais importante para o Ensino Superior. As evidências disponíveis demonstram um aumento significativo de matrículas e provisão, embora partindo de um nível relativamente baixo. No entanto, após o impacto da nova economia, o desapontamento crescente com a e-aprendizagem deu lugar a um entusiasmo excessivo. O insucesso das operações de e-aprendizagem ofuscou, ainda que temporariamente, as perspectivas de acesso mais amplo e mais flexível ao Ensino Superior, às inovações pedagógicas, à redução de custos, etc., que a e-aprendizagem havia incorporado. Então, onde estamos após o fim do impacto provocado pela nova economia?

O Centro de Pesquisas e Inovação Educacional (CERI) da OCDE empreendeu uma pesquisa qualitativa das práticas em 19 Instituições de Ensino Superior em 13 países, para melhor compreender as práticas de e-aprendizagem. Este resumo qualitativo foi complementado pelas provas quantitativas disponíveis, sobretudo nas pesquisas de 2004 sobre a aprendizagem on-line, realizada pelo Observatório do Ensino Superior sem Fronteiras (OBHE).

O que é a e-aprendizagem?

A e-aprendizagem refere-se à utilização da tecnologia da informação e da comunicação (TIC) para melhorar e/ou apoiar a aprendizagem no Ensino Superior. Embora mantenha um vivo interesse em aplicações mais avançadas, a e-aprendizagem refere-se não somente à assistência totalmente on-line e nos campi universitários, assim como à assistência a distância complementados, em alguns casos, com as TIC. O modelo suplementar abrange as atividades que vão desde o uso mais básico das TIC (utilização do

PC para tratamento de texto e de alocação de recursos, por exemplo) a um uso mais avançado (por exemplo, disciplinas especializadas, equipamentos portáteis, sistemas de gerenciamento da aprendizagem, hipermídia adaptável, dispositivos de inteligência artificial, simulações, etc.). Diversos tipos de presença on-line podem ser definidos como se segue:

- Nenhuma presença ou presença on-line insignificante.
- Complementação via WEB (por exemplo, cursos outline e anotações de leituras on-line, uso de e-mail, links para recursos externos on-line).
- Dependente da Web: exige-se que os estudantes utilizem a Internet para os elementos-chave "ativos" do programa – por exemplo, discussões on-line, avaliação, projeto / trabalho em grupo on-line – mas sem haver uma redução significativa do tempo em sala de aula.
- Modo misto: exige-se que os estudantes participem de atividades on-line, por exemplo, discussões on-line, avaliação, projeto / trabalho em grupo on-line, como parte do trabalho do curso, o que *substitui* uma parte do processo ensino / aprendizagem frente a frente. Mantém-se uma presença significativa nos campi universitários.
- Totalmente on-line.

A tipologia baseia-se no fato que a e-aprendizagem reduziu, em vez de simplesmente complementar, o tempo passado na sala de aula propriamente dita. Essa tipologia implica tanto em campi universitários institucionais, como na concepção da e-aprendizagem relacionada à Internet ou a outra rede on-line.

O que se sabe sobre a adoção da e-aprendizagem e as matrículas, e sobre as estratégias institucionais?

Em primeiro lugar, embora a assistência aos estudantes esteja aumentando, na maioria dos campi universitários, o volume de matrículas é relativamente baixo e representa um pequeno percentual da totalidade de matrículas. Quanto às evidências quantitativas disponíveis, a assistência com "alta" presença on-line (isto é, pelo menos com presença on-line "dependente da WEB") representa menos de 5% do total de matrículas na maioria das instituições implicadas na amostragem da OECD/CERI. Entretanto, observa-se que, freqüentemente, é difícil rastrear as matrículas, não somente pelo fato de as matrículas na e-aprendizagem estarem, muitas vezes, relacionadas a créditos mais do que à graduação universitária: em algumas instituições, o número de estudantes matriculados em pelo menos um curso com alta presença on-line seria basicamente muito maior, e às vezes até em 30 a 50% do total das matrículas.

Segundo, as atividades de e-aprendizagem nas Instituições de Ensino Superior são muito diversificadas, com programas localizados em diversos pontos do espectro da e-aprendizagem acima descrito. A diversidade encontrada nas instituições comparadas no estudo de casos corresponde à diversidade encontrada em maior escala na pesquisa do Observatório. Na maioria dos campi universitários das instituições, o crescimento da e-aprendizagem não desafiou, até agora, a centralização da estrutura das salas de aula frente

a frente. Ao contrário das predições de expansão da dot.com, a aprendizagem on-line a distância em geral e a e-aprendizagem trans-fronteiriça em particular (por exemplo, programas empreendidos por estudantes em um país diferente daquele em que está situado o campus central das universidades), de modo geral, não conseguiram despontar, até agora, como atividades ou mercados significativos. Um número reduzido de respondentes da OECD/CERI relatou um número significativo de matrículas gerais trans-fronteiriças, e os dados do Observatório confirmaram a visão de que na maioria das instituições, esse tipo de atividade encontra-se em pequena escala, periférica e insatisfatoriamente rastreada centralmente. As complexas possibilidades de assistência internacional à distância foram basicamente reservadas aos experimentos departamentais de pequena escala.

Terceiro, os módulos (ou cursos) representaram a maioria da atividade de e-aprendizagem, que refletem o domínio da e-aprendizagem como complemento da assistência nos campi universitários no nível da graduação. Os programas completos de obtenção com presença on-line relevante eram mais comuns nos cursos de pós-graduação. Isso alinhava-se com a visão de que esse tipo de assistência favorece os estudantes mais experientes, que querem associar trabalho / família e estudos. A intensidade da aprendizagem on-line também varia significativamente entre as disciplinas: as TI e a gestão / management emergiram como as disciplinas mais comumente citadas, que fazem um uso significativo de algumas formas de e-aprendizagem (entre outros, o modo misto e as categorias totalmente on-line).

Quase todas as instituições implicadas na amostragem da OECD/CERI desenvolveram ou estavam em processo de desenvolvimento de alguma forma de estratégia central de e-aprendizagem. De modo mais representativo, somente 9% dos que responderam à pesquisa 2004 do Observatório não indicaram nenhuma forma de estratégia de e-aprendizagem em todas as instituições, nem iniciativa relacionada ao desenvolvimento – ou seja, um declínio de 18% em 2002. Será que se deve interpretar a discrepância entre a estratégia e a utilização adotadas pelas instituições como um sinal da imaturidade da e-aprendizagem, que será superada com o passar do tempo? Apenas parcialmente. As atuais estratégias institucionais não apostam na hipótese que as Instituições de Ensino Superior transformarão, gradualmente, sua assistência em assistência totalmente on-line. As pesquisas da OCDE/CERI e do Observatório demonstram claramente que a assistência totalmente on-line nos campi universitários das instituições será de fato minoritária a curto ou médio prazo. De modo compatível com suas atividades atuais, os argumentos lógicos institucionais dominantes para as estratégias de e-aprendizagem nos campi universitários das instituições e centradas na melhoria dos campi universitários aumentaram a flexibilidade da assistência e do nível pedagógico. As pesquisas da OCDE e do Observatório se interessaram relativamente muito pouco pelos mercados internacionais mais novos e pela redução dos custos. Somente as instituições virtuais e de aprendizagem à distância apontaram principalmente para essa direção (mas nem todas na mesma proporção). A aprendizagem a distância decresceu significativamente entre 2002 e 2004, como citado nas pesquisas do Observatório.

A e-aprendizagem tem potencial para melhorar e revolucionar o ensino e a aprendizagem.

A visão esmagadora dos que responderam à pesquisa da OCDE/CERI confirma que a e-aprendizagem, de modo geral, teve um impacto pedagógico positivo. No entanto, poucos foram capazes de propor evidências internas detalhadas com essa finalidade. Provas indiretas, incluindo-se as pesquisas de satisfação dos estudantes e os dados de retenção/desempenho, foram difundidas, mas esses dados podem não ser suficientemente convincentes para persuadir o grande número de estudantes e acadêmicos céticos em relação ao valor pedagógico da aprendizagem on-line.

Uma razão desse ceticismo reside, provavelmente, no fato de a e-aprendizagem não ter revolucionado, de fato, a aprendizagem e o ensino até os dias atuais. Novos modelos de ensino e aprendizagem de maior porte e facilitados pelas TIC permanecem embrionários ou ainda por serem inventados. O modelo de "objetivo da aprendizagem" talvez seja a mais "revolucionária" dentre as abordagens conhecidas até nossos dias. Um objetivo de aprendizagem pode ser descrito como uma ferramenta ou um recurso eletrônico que pode ser utilizado, reutilizado e novamente concebido em contextos diversos, com objetivos distintos e por diferentes atores acadêmicos. Um novo planejamento – por exemplo, utilizando-se de softwares preexistentes, de material de terceiros, feedback dos pares – parecem ser vitais para que a e-aprendizagem consiga os principais benefícios pedagógicos (e seja rentável). Instituições-modelo demonstraram um interesse considerável por esse modelo, mas também enfrentaram uma série de desafios principalmente culturais e pedagógicos que dificultaram a generalização de sua adoção. Incluíam-se nesses desafios as tensões entre o objeto descontextualizado e o encontro/programa de aprendizagem contextualizado, a má vontade da faculdade em utilizar materiais de terceiros e de atingir objetivos, as questões de reutilização e de direitos autorais. Embora a pesquisa da OCDE/CERI revele que as instituições dão muita atenção aos objetivos da aprendizagem, elas ainda os consideram como ferramentas imaturas. Atualmente, a e-aprendizagem parece continuar crescendo em porte e significado, na falta de um sistema explícito de objetivo de aprendizagem. Isso reflete parcialmente a influência de um paradigma de desenvolvimento de curso "convencional", mas também indica a falta de maturidade (e, portanto, sua pouca utilidade) de qualquer dessas economias – uma situação que poderia mudar com o passar do tempo.

As TIC passaram a fazer parte do Ensino Superior, mas nem sempre fizeram parte dos fundamentos pedagógicos da sala de aula.

O impacto limitado das TIC desenvolvimento das atividades em sala de aula não pode, até agora, ser atribuído ao uso limitado das TIC no setor de Ensino Superior, como aconteceu frequentemente no início dos anos 1990. A adoção de sistemas de gerenciamento da aprendizagem (LMS) – programa concebido para fornecer um elenco de serviços administrativos e pedagógicos vinculados às ferramentas do ensino formal (por exemplo, dados de matrículas, acesso a material para cursos eletrônicos, interação faculdade x estudante, avaliação) – parece ser uma das características principais do

desenvolvimento da e-aprendizagem no Ensino Superior mundial. Isto foi claramente ilustrado pelas constatações da OECD/CERI, assim como pelo Observatório. A imaturidade atual da aprendizagem on-line é evidenciada pela lenta adoção de sistemas de gerenciamento do conteúdo – que consiste num programa cujo conteúdo eletrônico é dissociado dos objetivos da aprendizagem, que podem ser manipulados e recombinaados para vários fins pedagógicos: apenas 6,6% dos que responderam ao Observatório reportaram a adoção ampla pelas instituições em 2004. As TIC passaram a fazer parte do Ensino Superior, mas causaram maior impacto nos serviços administrativos (por exemplo, admissões, registros, pagamentos de taxas, compras) do que nos fundamentos pedagógicos da sala de aula.

O impacto limitado das TI que se tem percebido, até agora, nas salas de aula, não deveria ser descartado como uma falta de inovação ou de mudança no Ensino Superior em geral.: ainda que as TI não provoquem nenhuma modificação nas salas de aula, elas modificam a experiência de aprendizagem dos estudantes, atenuando as restrições espaciais e temporais, além de fornecer um maior acesso à informação (jornais e livros on-line, portais de estudantes, etc.) e uma maior flexibilidade de participação.

Embora os dois principais fornecedores de software de LMS tenham atingido uma fatia significativa do mercado, o desenvolvimento de software interno e o uso de software de fonte aberta são nitidamente dirigidos a Instituições de Ensino Superior, tipicamente entre virtual especializado, modo misto e instituições de educação à distância. O recurso às fontes internas / abertas reside, às vezes, nas limitações funcionais / pedagógicas perceptivelmente inadequadas das ofertas comerciais, embora a funcionalidade da plataforma esteja se tornando cada vez mais customizada. O estudo revela a vontade de preservar a autonomia institucional em todos os processos que estão se desenvolvendo cada vez mais no âmbito da instrução, especialmente quando podem representar uma valiosa propriedade intelectual. Apesar da multiplicação das plataformas mostrarem basicamente a inovação e a relativa imaturidade das LMS, isso poderia representar também uma devastadora duplicação de esforços. Além do mais, isso também poderia corresponder a uma ênfase exacerbada na infra-estrutura tecnológica, quando o verdadeiro desafio poderia residir no uso inovador e eficiente das funcionalidades oferecidas às faculdades e aos estudantes. O impacto pedagógico e a retomada institucional das mais novas e importantes plataformas de fonte aberta (por exemplo, Sakai e LAMS) permanecem indefinidos.

O próximo desafio consiste em comprometer as faculdades e os estudantes a usarem as funcionalidades tecnológicas inovadoras e efetivamente existentes.

Todas as universidades utilizadas na amostragem estão cogitando e negociando sobre a contribuição potencial das várias modalidades da e-aprendizagem para seus futuros organizacionais. Barreiras fundamentais subsistem em algumas instituições, e em alguns países. A infra-estrutura e o financiamento estão entre as mais importantes barreiras, mas o ceticismo das partes interessadas no que se refere ao valor pedagógico da e-aprendizagem e ao treinamento do pessoal são, provavelmente, as mais desafiadoras. As

instituições estão comumente lutando com a integração da adoção e do financiamento e estão começando a encarar a reestruturação em termos de recrutamento e desenvolvimento de pessoal, concepção instrucional e de apoio aos estudantes. Todas as instituições reconheceram a necessidade de recrutar uma quantidade maior de recursos humanos para complementar o pessoal da área acadêmica, como tecnólogos, formuladores instrucionais, cientistas da aprendizagem, etc. Um outro desafio consiste, porém, conseguir que as faculdades se comprometam a utilizar e a desenvolver a e-aprendizagem. O conceito geral de "desenvolvimento de pessoal" é amplamente percebido como vital para uma e-aprendizagem integrada e sustentável no Ensino Superior. As instituições estão se esforçando para encontrar o equilíbrio entre as faculdades e as "novas" funções do pessoal, e a distribuição do trabalho entre ambos. De forma interessante, a comercialização e a internacionalização foram poucas vezes citadas como aspectos das mudanças organizacionais.

Embora a resistência das faculdades possa ser parcialmente imputada (ou pelo menos percebida) às limitações pedagógicas e à maturidade insuficiente das ferramentas, também pode ser explicada pela falta de tempo (ou de motivação) para realizar o que representa primeiro uma tarefa adicional, pelas competências pedagógicas insuficientes vinculadas à e-aprendizagem. O desenvolvimento da e-aprendizagem, com seus aspectos padronizados, também poderia entrar em conflito, de alguma sorte, com a cultura profissional dos acadêmicos, fundamentada na autonomia, e com um sistema de gratificação muitas vezes fundamentado na pesquisa. As preocupações a respeito dos direitos de propriedade intelectual (e os direitos distribuídos entre as faculdades, as instituições e os tecnólogos) também podem ser percebidos como uma barreira ao desenvolvimento da e-aprendizagem. As instituições implicadas na amostragem ilustram a diversidade dos métodos de desenvolvimento dos recursos humanos institucionais. É realmente vital para o desenvolvimento adicional da e-aprendizagem criar uma comunidade de usuários da e-aprendizagem no âmbito das instituições e entre elas e, de modo mais geral, processos de gerenciamento do conhecimento vinculados à e-aprendizagem. O desenvolvimento das iniciativas empreendidas pelas faculdades parece ser um ingrediente importante para o êxito de muitas instituições modelos. No entanto, o aumento proporcional das experimentações e a distribuição e a integração das boas práticas continuam sendo verdadeiros desafios. Do mesmo modo que não existe um melhor modelo ou trajetória para o desenvolvimento da e-aprendizagem nas instituições, também não existe um modelo "tamanho-único" de desenvolvimento de recursos humanos para a integração da e-aprendizagem.

As parcerias são provavelmente uma característica da e-aprendizagem contemporânea que poderia ajudar as instituições a dividirem o conhecimento e as boas práticas, e a alcançarem resultados como a tecnologia avançada e currículos escolares e pedagogia de qualidade, além da melhor implantação no mercado e dos custos inferiores. Nas instituições modelos, as parcerias abrangem atividades como a elaboração da infraestrutura, o desenvolvimento de sistemas e aplicações de gerenciamento da aprendizagem, a criação de material destinado à e-aprendizagem, o desenvolvimento de programas conjuntos, o marketing conjunto, a colaboração com a pesquisa, o compartilhamento das melhores práticas, e a distribuição dos custos de equipamentos e

programas. Mas as parcerias também levantaram problemas potenciais. Um desses é a disposição que regulamenta a maneira como o material de e-aprendizagem deveria ser disponibilizado a terceiros (uso gratuito ou pago?). Um outro consiste na atitude para com a terceirização das atividades secundárias de e-aprendizagem. A pesquisa da OCDE/CERI demonstrou que as Instituições de Ensino Superior consideravam que a atividade de terceirização representava pouco valor ou um valor a curto prazo, e que não foi dada muita atenção estratégica ao fornecimento de material de aprendizagem a terceiros. As parcerias ainda devem ser utilizadas mais eficazmente para melhorar a aprendizagem organizacional por setor.

Redução dos custos graças à aprendizagem on-line.

Durante a expansão da dot.com, a promessa do desenvolvimento do programa e de custos de prestação inferiores (em comparação com a prestação convencional fundamentada nos campi universitários) era uma das vantagens mais citadas da utilização da e-aprendizagem no Ensino Superior e em níveis mais elevados. Argumentou-se que os custos inferiores resultariam da crescente mecanização dos processos de desenvolvimento e assistência, da redução dos custos marginais, e da remoção / redução dos custos de viagem e de hospedagem. A abordagem da era industrial poderia pelo menos ser aplicada à instrução, com desenvolvimento de material racionalizado, um número reduzido de faculdades em tempo integral, quocientes mais altos de pessoal / estudantes, etc. Visto que o maior impacto da e-aprendizagem foi nos campi universitários, onde atua como um complemento das atividades em sala de aula, poupanças de viagem / hospedagem mais diretas foram faturadas. Até as aplicações on-line com fins administrativos parecem tipicamente completar em vez de substituir os procedimentos tradicionais – também acarretando reduções significativas dos custos. Os custos inferiores de desenvolvimento / assistência também foram desafiados pelo alto custo do desenvolvimento de programas e, em muitos casos, pela demanda de suporte de ensino frente-a-frente para as atividades on-line a distância. Finalmente, tornou-se evidente que a aprendizagem on-line induzirá custos de infra-estruturas progressivos e significativos. Isso implica que muitas condições que poderiam levar a uma maior relação custo-eficácia da e-aprendizagem, se comparada com a aprendizagem convencional, não são encontradas. Nesse contexto, a redução dos custos globais de ensino parece ser um componente crucial da equação.

Embora o número de respondentes expresse expectativas positivas sobre o potencial de redução dos custos de várias formas de e-aprendizagem, poucos são capazes de oferecer provas diretas desse impacto. No entanto, em muitos casos, as instituições teriam muitas dificuldades em avaliar os custos do ensino tradicional. As condições em que a e-aprendizagem poderia se tornar um modelo menos expansivo, em comparação com a instrução frente-a-frente ou a distância, pode ser originada de muitas fontes diversas: substituindo algumas assistências on-line para os campos universitários (em vez de duplicá-las), facilitando o ensino pelos pares, usando programas padrão / preexistentes, estimulando padrões abertos e aprendendo os modelos de objeto para aumentar a reutilização e o compartilhamento do material, evitando duplicação de esforços, e uma maior padronização dos cursos. Em qualquer dos casos, a reorganização deveria envolver

um decréscimo nos custos de desenvolvimento, um decréscimo do quociente de pessoal / estudantes ou poupanças devidas ao uso inferior dos equipamentos (por exemplo, as salas de aula). As normas do tamanho das salas de aula e a concepção dos cursos continuam representando as maiores barreiras.

Um tema importante consistia em promover uma avaliação da e-aprendizagem em termos de pedagogia bem como de custos: a e-aprendizagem poderia aliás se revelar mais rentável que o ensino frente-a-frente (em vez de mais eficiente). A melhoria global da experiência do estudante, devida à presença on-line, sustenta o argumento, mas defender a rentabilidade consistiria em defender um caso diferente, embora possa ser um que não tenha sido necessariamente rejeitado.

Os recursos internos representam atualmente a maior fonte de financiamento de e-aprendizagem na maioria das instituições implicadas na amostragem, mas grande parte do seu desenvolvimento beneficiou-se de agências de financiamento governamentais e não-governamentais (em vez de taxas de instrução). Ainda não surgiu um modelo empresarial nítido e sustentável para a assistência comercial de e-aprendizagem, e hoje em dia os insucessos foram em número maior que os sucessos. O financiamento especial interno e externo permanece uma característica dominante do desenvolvimento da e-aprendizagem no Ensino Superior. Isso decorre da percepção da e-aprendizagem como uma nova atividade que merece experimentação e pesquisa. Muitas instituições estão agora tentando claramente passar para financiamento "normal", tipicamente através da combinação de financiamento interno e de taxas pagas pelos estudantes (o equilíbrio dependendo do tipo de programa e do país envolvido), em particular porque o financiamento externo levanta o problema da sustentabilidade.

Qual a agenda política para o progresso suplementar na e-aprendizagem?

Em todos os países da OCDE (e em todos os países em que as instituições estão baseadas), governos estatais e nacionais desempenham um papel significativo na direção estratégica e no financiamento do Ensino superior em geral, e da e-aprendizagem em particular. Até nos países em que as instituições têm uma autonomia significativa, e em que não se espera que os governos desempenhem um papel direto no gerenciamento institucional, os governos desempenham um papel importante influenciando o comportamento das instituições através de financiamento /política estratégica. Que podem fazer os governos e as agências vinculadas para criar um ambiente que possibilite o desenvolvimento da e-aprendizagem e usufrua de todos seus benefícios?

Em alguns países, sobretudo nos países emergentes, a infra-estrutura básica ainda precisa ser desenvolvida, e os governos precisam dar ênfase a esse investimento estrutural, diretamente ou indiretamente. Nos países desenvolvidos, o investimento do governo na infra-estrutura foi amplamente elogiado. No entanto, em vez de faltar das infra-estruturas tecnológicas necessárias para aproveitar plenamente das vantagens da e-aprendizagem, os países precisam agora de desenvolvimento e de mudanças no seio de um contexto social, organizacional e legal "mais suave", no objetivo de incentivar o

desenvolvimento adicional da e-aprendizagem. É nisso que as políticas governamentais deveriam agora enfocar.

A prioridade atual consiste na elaboração de um quadro de trabalho que ajudaria a e-aprendizagem a ser um objetivo final e a maximizar seu impacto na sala de aula. O conhecimento prático e experimental da e-aprendizagem está bastante disseminado no âmbito e entre as instituições, de modo que até as práticas bem sucedidas e as experiências interessantes tenham um impacto e uma visibilidade limitados.

Já que a e-aprendizagem ainda é uma atividade recente e imatura e que já melhorou a experiência global dos estudantes (primeiro e, sobretudo, através de mudanças administrativas mais que pedagógicas), há um argumento a favor do financiamento contínuo do governo. Porém, os governos e as instituições precisam compreender precisamente os custos e benefícios da e-aprendizagem. Por exemplo, embora a e-aprendizagem possa ocasionar redução dos custos bem como melhor qualidade, os dois programas subjacentes podem não ser semelhantes.

Enfim, o melhor gerenciamento do conhecimento tornou-se vital para o avanço da e-aprendizagem. Portanto, os governos deveriam:

- Incentivar a difusão de boas práticas (e aprender com as ruins) para estimular a inovação, evitar a duplicação devastadora dos esforços, e adaptar as experimentações bem sucedidas.
- Incentivar o desenvolvimento adequado dos recursos humanos, não só coletivamente como individualmente, de modo a garantir o progresso institucional.
- Apoiar a pesquisa e o desenvolvimento vinculados a objetos de aprendizagem e outras inovações pedagógicas promissoras.
- No contexto da incerteza sobre as melhores práticas, explorar as questões relacionadas à propriedade intelectual na e-aprendizagem.
- Promover o diálogo entre os fornecedores de TI e as instituições, e apoiar as parcerias públicas e privadas, de modo a manter os custos em nível razoável.

Ao conceberem suas políticas, os governos deveriam levar em consideração a importância da autonomia e da diversidade acadêmicas e evitar as mudanças no microgerenciamento. Mais importante, deveriam adotar um cronograma de desenvolvimento: a paciência é uma condição-chave para qualquer política de elaboração de capacidade. A e-aprendizagem poderia ser então melhor posicionada para, a longo prazo, garantir a melhoria do Ensino Superior.

© OECD 2005

Este sumário não é uma tradução oficial da OCDE.

A reprodução deste sumário é permitida desde que sejam mencionados o copyright da OCDE e o título da publicação original.

Os sumários multilingües são traduções dos excertos da publicação original da OCDE publicada originalmente em Inglês e Francês.

Encontram-se livremente disponíveis na livraria on-line da OCDE
www.oecd.org/bookshop/

Para mais informações, entre em contato com a OECD Rights and Translation unit,
Public Affairs and Communications Directorate.

rights@oecd.org

Fax: +33 (0)1 45 24 13 91

OECD Rights and Translation unit (PAC)
2 rue André-Pascal
75116 Paris
França

Visite nosso sítio www.oecd.org/rights/

