



# INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DA EUA

EUA / European University Association (Associação Universitária Europeia) - Programa de Avaliação Institucional



**IPL**  
instituto politécnico  
de leiria

---

Instituto Politécnico de Leiria

---

## RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DA EUA

---

## **Ficha Técnica**

### **Título**

Instituto Politécnico de Leiria - Relatório de Avaliação da EUA

### **Editor**

Instituto Politécnico de Leiria

Edifício Sede

Rua General Norton de Matos | Apartado 4133

2411-901 Leiria | Portugal

Tel.: (+351) 244 830 010 | Fax: (+351) 244 813 013

ipleiria@ipleiria.pt | www.ipleiria.pt

### **Design Gráfico, paginação e impressão**

Publicenso - Imagem e Comunicação, Lda.

### **Edição**

Agosto 2007

### **Tiragem**

1000 exemplares

### **ISBN**

978-972-8793-22-7

### **Depósito Legal**

263648/07

# Índice

---

1. Introdução.....	5
2. Processo.....	7
3. Limitações e Normas Institucionais.....	9
4. Capacidade de Mudança.....	12
5. Garantia da Qualidade.....	15
6. Stakeholders Externos.....	15
7. Ênfase Especial.....	16
8. Recomendações e Conclusões.....	18
9. Agradecimentos.....	19

---



# 1. Introdução

## Historial

A European University Association (EUA) tem uma grande reputação em termos de certificação da qualidade tendo levado a cabo, como parte do seu Programa de Avaliação Institucional (IEP), durante os últimos 12 anos, mais de 150 avaliações institucionais em mais de 30 países por toda a Europa e noutros continentes. Algumas universidades portuguesas já participaram em avaliações da EUA, tendo parte delas enveredado por um processo de acompanhamento posterior.

Em Portugal, está a ser efectuada uma análise abrangente, extensiva, independente, voluntária e objectiva do sistema das instituições de ensino superior (universidades e politécnicos, público e privado, e respectivas unidades) pela EUA, de acordo com os critérios internacionais e dando maior ênfase aos mecanismos de governança, normas de acesso, autonomia institucional, financiamento, internacionalização e outras políticas do ensino superior relevantes. O Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES) criou condições para que fossem conduzidas avaliações institucionais, num máximo de dez instituições portuguesas por ano, que a tal se candidatassem de forma voluntária, e que pretendessem ganhar experiência de avaliação institucional, bem como obter uma avaliação de carácter internacional da EUA, visando melhorar práticas de gestão e procedimentos de garantia da qualidade. A análise de instituições individuais segue as práticas habituais de análise institucional da EUA. Inclui também outros objectivos que, em termos genéricos, visam:

- Identificar as características positivas globais, o estágio de desenvolvimento e oportunidades abertas a melhoria;
- Examinar os sistemas de governança e de gestão oferecendo sugestões para a sua melhoria;
- Explorar a capacidade institucional para a adaptação, o desenvolvimento e a mudança;
- Conhecer o modo como são recrutados os estudantes — incluindo os estudantes não tradicionais — de que forma é facilitada a aprendizagem ao longo da vida, e como são melhorados os conhecimentos base da população portuguesa;
- Analisar as saídas profissionais dos estudantes incluindo o tipo, relevância e utilidade das qualificações disponíveis e;
- Fazer recomendações no sentido de promover a racionalização e a diversificação da instituição.

As análises da EUA a instituições individuais são complementadas por dois outros exercícios de avaliação do ensino superior em Portugal recentes, concluídos em 2006. Em primeiro lugar, a Associação Europeia para a Garantia da Qualidade no Ensino Superior (ENQA) examinou as práticas de acreditação e garantia da qualidade do ensino terciário português. Em segundo lugar, uma análise da OCDE sobre o sistema e políticas do ensino terciário está a avaliar a performance deste ensino em Portugal, em relação a outros países da OCDE e fornecerá recomendações para o seu aperfeiçoamento.

O exercício global está concebido de forma a assegurar o máximo de vantagens e benefícios ao sistema de ensino terciário em Portugal a partir das avaliações abrangentes efectuadas por equipas compostas por peritos internacionais experientes, e de maneira a que os procedimentos e processos já estabelecidos possam ser comparados com as melhores práticas internacionais. Os resultados de todos estes exercícios complementares integrarão uma iniciativa mais abrangente por parte do governo português.

## A Equipa de Avaliação

O Conselho Directivo do programa para a análise institucional da EUA designou uma Equipa para

análise do Instituto Politécnico de Leiria (IPL). Esta Equipa integrou:

- Henrik Toft Jensen, Professor de Geografia e antigo Reitor da Universidade de Roskilde, Dinamarca, na qualidade de presidente;
- Mollie Temple, antiga Vice-Chanceler, Universidade de Bolton, Reino Unido;
- Gintautas Braziunas, Director, Politécnico de Vilnius, Lituânia;
- Teresa Lee, Gestora do Programa, Conselho para a Qualidade de Universidades Irlandesas, na qualidade de secretária.

## O Contexto Nacional, Regional e Institucional

Em Portugal, o ensino superior está organizado segundo um sistema binário que consiste em universidades e institutos politécnicos, públicos ou privados. Actualmente, existem cerca de 160 instituições de ensino superior a funcionar em Portugal. Estas instituições são regulamentadas por várias leis ou decretos-lei que regulam matérias estatutárias, científicas, pedagógicas e financeiras. Contudo, dentro desta estrutura, tanto as instituições do sector politécnico como as do sector universitário operam com um certo grau de autonomia. No entanto, as universidades usufruem de um grau de autonomia relativamente maior do que os institutos politécnicos no que respeita a assuntos como o desenvolvimento e oferta de cursos, e o nível de controlo sobre questões tais como as que dizem respeito a recursos humanos.

Os institutos politécnicos podem conferir o grau de licenciatura, desde 1998 e, desde 2005, o grau de mestrado. Em relação à investigação, os institutos politécnicos devem desenvolver investigação aplicada que tenha uma vertente vocacional ou profissional. De forma diversa, as universidades desenvolvem, também, investigação pura.

Em Portugal, os *numerus clausus* especificam o acesso ao ensino superior. O número de vagas ou lugares para cada instituição e para cada curso é fixado anualmente. Os estudantes candidatam-se a cursos a nível nacional. Entram para o sistema de ensino superior através de um procedimento de acesso nacional que é regulado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. São posteriormente colocados numa instituição e num curso de acordo com as suas preferências e classificações ou notas. A nota mínima dos exames nacionais de acesso a todo o ensino superior é fixada em 95/200. No ano lectivo 2003/2004, o Instituto Politécnico de Leiria (IPL) fixou a sua nota mínima de acesso em 100/200. Desde 2006/2007, o número mínimo de estudantes por curso necessário para financiamento público é de 20. Anteriormente, o número era de 10.

A garantia da qualidade do ensino superior em Portugal é baseada na *Lei da Avaliação do Ensino Superior*, Lei n.º 38/94. O sistema centra-se essencialmente em cursos e envolve um processo de auto-avaliação e uma análise externa. O Conselho Nacional para a Avaliação do Ensino Superior (CNAVES) actua como um organismo de coordenação global do sistema de avaliação para os quatro conselhos de avaliação representativos do ensino superior, das universidades e dos politécnicos (públicos e privados). Foram levadas a cabo duas fases de avaliação de cursos.

A primeira etapa decorreu entre 1995 e 2000 e debruçou-se essencialmente sobre as universidades públicas. A segunda etapa abrangeu cursos de todas as instituições de ensino superior, incluindo aqueles oferecidos pelo IPL, e ocorreu de 2000 a 2005. Na totalidade, foram avaliados cerca de 1600 cursos num período de 10 anos. Contudo, até à data nenhum governo tomou medidas com base nos relatórios de avaliação elaborados.

O Instituto Politécnico de Leiria (IPL) é uma instituição de ensino superior politécnico regulado pelo Estado que iniciou as suas actividades académicas em 1987 com apenas uma escola e 70 alunos inscritos. Hoje, tem cinco escolas e duas outras unidades orgânicas orientadas para a formação de aproximadamente 10.000 alunos, cerca de 9.000 dos quais se encontram inscritos em licenciaturas

(números de 2005/2006). O leque de cursos disponíveis compreende cursos de especialização tecnológica (pós-secundário não superior), cursos de licenciatura e de pós-graduação.

As cinco escolas do IPL são:

- Escola Superior de Educação (ESE), em Leiria;
- Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG), em Leiria;
- Escola Superior de Saúde (ESS), em Leiria;
- Escola Superior de Artes e Design (ESAD), em Caldas da Rainha e a;
- Escola Superior de Tecnologia do Mar (ESTM), em Peniche.

O IPL tem existência física nas principais zonas urbanas da região de Leiria, com *campus* e centros dispersos por todo o distrito. Existem cinco escolas superiores, localizadas em três *campus* e centros de formação que funcionam sob o Centro de Formação para Cursos de Especialização Tecnológica - FOR.CET (Unidade de Ensino para Cursos de Especialização Tecnológica). O distrito de Leiria é considerado uma das regiões com maior população em Portugal, e tem uma importância significativa em termos económicos e industriais. A área é conhecida pelas suas actividades industriais, algumas de dimensão internacional, nomeadamente as indústrias de cristal e vidro, moldes, plástico e cerâmica, entre outras. A região tem várias actividades agrícolas, em particular na área da fruta e dos vegetais, e é igualmente conhecida pela sua indústria piscatória. Peniche, o local de um dos *campus* do IPL, é o segundo maior porto piscatório do país.

## 2. Processo

De acordo com a metodologia e directrizes do Programa de Avaliação Institucional da EUA, e antes da visita preliminar, o Instituto Politécnico de Leiria (IPL) enviou um relatório de auto-avaliação de 31 páginas para a Equipa da EUA. O mesmo analisava o contexto nacional e institucional; as normas e valores do IPL; a sua organização e recursos e a sua abordagem à monitorização e gestão da qualidade. Este relatório de auto-avaliação foi acompanhado de anexos detalhados. A Equipa da EUA avaliou o trabalho concluído no relatório de auto-avaliação e considerou-o completo. A Equipa recebeu igualmente outros documentos relevantes durante a sua visita ao IPL, incluindo extractos do plano estratégico 2007-2011 que, na altura desta análise, se encontrava em versão preliminar. Os relatórios sobre actividades e investigação e material de apresentação genérico foram também entregues à Equipa pelas escolas e outras unidades durante a visita a cada local.

Para a sua visita preliminar, a Equipa de Avaliação deslocou-se ao IPL de 5 a 7 Dezembro de 2006 e, para a visita principal, de 27 de Fevereiro a 2 de Março de 2007.

Durante as suas duas visitas, a Equipa da EUA levou a cabo sessões de trabalho com um leque variado de intervenientes, tanto de dentro da comunidade do IPL como de fora. Os mesmos incluíram:

- O Presidente e Vice-Presidentes do IPL;
- O Conselho Geral do IPL;
- O Conselho Administrativo do IPL;
- O Conselho de Auto-avaliação criado para o processo da análise da EUA;
- Os Presidentes dos Conselhos Directivos;
- Os Presidentes das Associações de Estudantes;
- Os Directores da Escola/Presidentes dos Conselhos Directivos, funcionários, investigadores, Representantes dos Estudantes e estudantes das cinco Escolas: Escola Superior de Educação (ESE); Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG); Escola Superior de Artes e Design (ESAD.CR); Escola Superior de Tecnologia do Mar (ESTM) e Escola Superior de Saúde (ESS);
- Um grupo representativo de directores de curso;

- Membros dos Conselhos Executivos do Instituto de Investigação, Desenvolvimento e Estudos Avançados (INDEA) e da Unidade de Ensino a Distância (UED) juntamente com os directores dos quatro centros de investigação do IPL (Centro de Investigação Identidades & Diversidades, Centro para o Desenvolvimento Rápido e Sustentado de Produto, Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores de Coimbra - Delegação de Leiria, Oficina de Transferência de Tecnologia e de Conhecimento) e um investigador envolvido com o Instituto de Telecomunicações - Delegação de Leiria;<sup>1</sup>
- Membros do Conselho Executivo da Unidade de Ensino para Cursos de Especialização Tecnológica (FOR.CET);
- Funcionários e estudantes, nas instalações da FOR.CET na Nazaré;
- O Administrador e funcionários dos Serviços de Acção Social (SAS);
- Os Responsáveis Administrativos das unidades dos serviços centrais e de informática;
- Outros elementos das unidades administrativa e de informática dos serviços centrais e das escolas;
- Representantes dos *stakeholders* e parceiros do IPL.

Para a sua visita principal, a Equipa solicitou documentação referente aos Conselhos Gerais recentemente criados explicando a sua relação com os conselhos existentes nas escolas. A Equipa também solicitou que lhe fosse dada uma visão geral das actuais abordagens pedagógicas, bem como um plano de estratégias futuras. Foi ainda solicitado um relatório sobre a forma como o IPL pretende monitorizar os progressos do corpo docente em relação aos programas de doutoramento, juntamente com uma indicação da forma como o IPL irá determinar, de forma atempada, se consegue atingir o seu objectivo de ter até 2009, 50% do corpo docente com grau de doutor. Por último, foram solicitadas explicações sobre o facto de o plano de acção do IPL, em relação às taxas de insucesso escolar em determinados cursos, ter sido ou não reexaminado. Estas questões foram discutidas durante a visita preliminar, embora não tenham sido integralmente abordadas no relatório de auto-avaliação.

Esta informação adicional foi facultada à Equipa antes da visita principal.

No último dia da visita principal, a Equipa apresentou oralmente o relatório indicando as principais conclusões e recomendações a uma audiência composta pelos dirigentes do IPL e representantes das Associações de Estudantes. O presente relatório é uma exposição completa dessas conclusões e recomendações.

A Equipa gostaria de agradecer calorosamente a cooperação e hospitalidade prestadas durante as duas visitas. Os membros da Equipa gostariam de agradecer ao Presidente do IPL, Luciano Santos Rodrigues de Almeida; aos Vice-Presidentes, João Paulo dos Santos Marques e Nuno André Oliveira Mangas Pereira; aos directores e presidentes dos conselhos directivos das escolas, e a todo o corpo docente e discente, bem como aos *stakeholders* externos ao Instituto, que activamente apoiaram a Equipa durante ambas as visitas. A Equipa gostaria igualmente de agradecer a forma calorosa como foi recebida por todos os elementos do IPL. As reuniões foram sempre úteis, amigáveis e francas. Durante estas reuniões, a Equipa pôde discutir um vasto leque de questões relacionadas com o desenvolvimento do IPL em curso e com o papel desempenhado pelos processos da qualidade neste mesmo desenvolvimento. A Equipa acredita que esforços conjuntos de todos os envolvidos proporcionarão um ponto de partida sólido para o Instituto, à medida que avança para a fase seguinte da sua evolução.

Agradecimentos especiais a João Paulo dos Santos Marques e respectiva equipa pela sua grande eficiência na organização de toda a documentação, na relação com a Equipa de Avaliação e na manutenção do programa diário, que não é tarefa fácil num Instituto multi-pólos. A visita foi extremamente bem organizada. Também um agradecimento para os intérpretes que trabalharam de forma incansável com a Equipa em todas as visitas e que prestaram um excelente serviço.

<sup>1</sup> Na versão inglesa o INDEA é designado de "ISCED", o Centro de Investigação Identidades & Diversidades de "Centro de Investigação Sociológico e Pedagógico", o Centro para o Desenvolvimento Rápido e Sustentado de Produto de "Centro para o Desenvolvimento Rápido e Sustentável de Produto", o Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores de Coimbra - Delegação de Leiria de "Instituto para Sistemas e Engenharia Informática" e o Instituto de Telecomunicações - Delegação de Leiria de "Instituto Nacional de Telecomunicações - Leiria".

### 3. Limitações e Normas Institucionais

#### A Situação Portuguesa

O clima actual do ensino superior português é de mudança. Foram levadas a cabo avaliações pela OCDE e pela ENQA de vários aspectos dos sistemas e políticas implementados no ensino superior e a EUA está a efectuar avaliações individuais a várias instituições. Espera-se que estas avaliações, ao nível dos institutos e do sistema, influenciem o desenvolvimento futuro do sector do ensino superior português. Em muitas das sessões de trabalho com a administração do IPL verificou-se claramente um apoio à aposta do governo na integração total do ensino superior português ao nível europeu, em termos de qualidade, níveis de participação e empregabilidade dos diplomados. Ficou claro que o IPL está a planear implementar ou já implementou algumas mudanças no sentido de ter os seus processos em conformidade com os requisitos de Bolonha; pretende melhorar os seus processos da qualidade; está a trabalhar no sentido de aumentar o acesso ao ensino superior e de aumentar o nível de participação no ensino superior da população em geral; que está a fazer esforços para ampliar a dimensão internacional do IPL, mantendo e melhorando as relações com a comunidade industrial e local; que pretende aumentar a sua capacidade de investigação e está a fazer progressos em termos de melhoria da qualidade das actividades pedagógicas e do ensino. Estas iniciativas e desenvolvimentos são abordadas neste relatório.

A Equipa de Avaliação encontrou vários exemplos de imposições legislativas em que era notório que a regulamentação apertada dos programas educativos, da governança e das finanças do politécnico limitavam a sua capacidade de mudança e de se desenvolver para benefício dos estudantes e da região. A Equipa de Avaliação ficou também consciente da actual situação em Portugal; de que existem planos para nova legislação; de que estão a ser realizados debates sobre a autonomia das instituições de ensino superior; e que existem mudanças em curso relacionadas com a estrutura institucional. A Equipa recomenda que a regulamentação detalhada do ensino superior seja reduzida.

A conjuntura legal que regula a autonomia do ensino politécnico público é a Lei da Autonomia dos Estabelecimentos de Ensino Superior Politécnico (Lei 54/90) que confere aos Institutos Politécnicos, tais como o IPL, autonomia estatutária, administrativa, financeira e patrimonial. É igualmente concedida autonomia científica, pedagógica, administrativa e financeira às escolas politécnicas. Esta "dualidade" em termos de responsabilidade legal e autonomia torna mais complexa a administração, a tomada de decisão e a gestão organizacional de Politécnicos, como será o caso do IPL.

Enquanto as universidades possuem autonomia total para a criação, implementação, suspensão ou cancelamento de cursos, os politécnicos públicos têm uma regulamentação mais rigorosa. Têm de submeter à aprovação do Ministério (Director Geral do Ensino Superior do Ministério da Ciência e Ensino Superior) todas as propostas para novos cursos, ou a suspensão ou cancelamento de cursos existentes. A Equipa da EUA foi informada no IPL que quaisquer mudanças programáticas têm de ser consideradas por várias comissões e conselhos do politécnico antes de se entregar ao Ministério. Por isso, poderá passar algum tempo desde a proposta inicial de mudança até à altura da resposta da decisão do Ministério. Tais atrasos têm obviamente implicações em termos da celeridade com que os Politécnicos, tais como o IPL, podem responder às necessidades da comunidade e às mudanças do mercado.

A via de progressão na carreira num Politécnico é estruturada de forma a que, por lei, um membro do corpo docente possa ser promovido, numa base permanente, ao cargo de ensino mais elevado, o de professor coordenador, logo que seja titular do grau de mestre. Contudo, esta via de progressão nem sempre está disponível como opção, uma vez que o número de lugares efectivos num Po-

litécnico é determinado pelo Ministério. De forma a contornar este problema, muitos Politécnicos, incluindo o IPL, contratam funcionários fazendo os chamados “contratos especiais”. De um total de 531 docentes a trabalhar no IPL no ano lectivo de 2004/2005, 56% estavam abrangidos por esses contratos. O facto de esses docentes não pertencerem ao quadro faz com que tanto estes como o Instituto fiquem numa situação de desvantagem no que toca a questões de planeamento e continuidade. Normalmente, o corpo docente permanente é acordado quando um Instituto é estabelecido e baseia-se na estimativa do número de alunos inscritos. O relatório de auto-avaliação do IPL afirma que o número de alunos estimado no início de actividades do Instituto era de apenas 3.000. Contudo, o número subiu de tal forma que as estimativas rapidamente ficaram desactualizadas. Só em 2005/2006 existiam aproximadamente 9.000 alunos em cursos de licenciatura. Qualquer alteração no número de docentes efectivos em relação ao número de estudantes carece de negociação. O IPL declara no seu relatório de auto-avaliação que desde 1997 tem vindo a submeter ao Ministério pedidos de revisão da situação, sem que tenham sido obtidas respostas a estes pedidos. Foi também declarado no relatório de auto-avaliação que todo o corpo não docente está a trabalhar em regime de contrato.

A Equipa tomou conhecimento que a legislação e os regulamentos relativos ao ensino superior podem ser frequentemente alterados em Portugal. Para além disso, em determinados casos a Equipa ficou esclarecida que as alterações introduzidas podem, em princípio, ser contrárias ou conflitar com os regulamentos já existentes. Duas alterações recentes, que se aplicam igualmente às universidades e politécnicos, estão intimamente relacionadas com o número de professores com o grau de doutor. Como já foi mencionado, não existe nenhuma imposição legal para que o corpo docente nos Institutos Politécnicos tenha doutoramentos, uma vez que podem atingir o cargo mais alto na carreira, tendo o grau de mestre. No entanto, as alterações propostas colocam uma maior ênfase na necessidade de ter mais docentes com doutoramento.

A primeira alteração, introduzida em 2006, refere-se à fórmula de financiamento usada para determinar o financiamento das instituições de ensino superior. A fórmula toma em consideração determinados factores, incluindo o nível de qualificação do corpo docente, a análise da percentagem de doutorados no número total de professores de cada instituição. Em 2006, apenas 11% do corpo docente no IPL era titular do grau de doutor. De notar também que a fórmula considera a taxa de diplomados, cujo critério de avaliação é baseado em vários indicadores, um dos quais é a quantidade de graus de mestrado e doutoramento conferidos, em relação aos professores com doutoramento. Isto apesar de os politécnicos não poderem conferir o grau de doutor e de apenas lhes ter sido autorizado conferir o grau de mestre a partir de 2005.

Uma outra alteração prevista poderia ter um grande impacto na capacidade dos Institutos, tais como o IPL, continuarem a funcionar como instituições de ensino superior. O relatório de auto-avaliação do IPL faz referência ao Decreto-lei (74/2006) que se espera entre em vigor em 2009/2010. Este Decreto-lei exigirá que 50% do corpo docente de qualquer Instituto possua o grau de doutor ou seja especializado (definido como um professor contratado exclusivamente através de provas públicas e a quem é concedido o lugar de professor-adjunto ou professor-coordenador) para que o Instituto continue a ministrar cursos de licenciatura. Uma vez que a actividade central do IPL é a oferta ao nível de cursos de licenciatura e tendo em conta que actualmente apenas 11% do corpo docente do IPL possui o título de doutor, o Decreto-lei, se for implementado, poderá ter implicações graves no que se refere à continuidade do IPL como instituição de ensino superior.

O IPL respondeu à mudança do modelo de financiamento e em particular ao novo Decreto-lei (74/2006) procurando aumentar o nível de doutorados no seu corpo docente para 51% em 2009. Trata-se de um aumento de 40% em 3 anos. Tal requer uma afectação significativa dos seus recursos. Contudo, o IPL não se pode permitir ignorar o Decreto-lei, uma vez que a sua implementação irá certamente afectar a sua actividade central, a de oferecer licenciaturas. Não se pode negar que, independentemente da eventual decisão do governo em relação ao Decreto-lei n.º 74/2006, a elevação do grau de qualificação do corpo docente do IPL trará vantagens significativas em termos da

performance e resultados do corpo docente investigador. Tal irá traduzir-se em mais-valias para os seus cursos. Deverá igualmente reverter a favor de um aumento do financiamento concedido ao IPL ao abrigo da nova fórmula de financiamento.

De notar que em Julho de 2006 cerca de 58% do corpo docente do IPL estava inscrito em programas de doutoramento. Trata-se de um forte indicador do espírito de liderança, do sentido de orgulho e do empenhamento do corpo docente do IPL.

## **Politécnico e Qualidade**

O plano estratégico do IPL para 2001-2006 indica que um dos seus objectivos estratégicos consistia em passar de politécnico a universidade. Este objectivo não foi concretizado durante a vigência do plano e, efectivamente, no novo plano estratégico há um menor enfoque relativamente a esta questão. Os esforços feitos no sentido de aumentar a qualidade global no IPL, incentivando o corpo docente a obter o grau de doutor e o trabalho realizado para aumentar a qualidade do ensino e da investigação, são admiráveis.

No entanto, a Equipa foi da opinião que era mais importante o IPL estar consciente da sua qualidade e aumentar o nível de qualidade em todas as actividades do que discutir o tipo ou nome de instituição de ensino superior. É muito mais importante ser uma boa instituição de ensino superior que presta um excelente serviço público à região e à nação independentemente do seu estatuto institucional. A Equipa foi igualmente da opinião que as diferenças criadas pelo governo no que toca à autonomia e ao financiamento deveriam ser compreendidas em termos da missão e da qualidade da Instituição e não em termos do nome sob o qual a instituição opera, seja politécnico, seja universidade. Os *stakeholders* externos manifestaram-se a favor do IPL se manter enquanto politécnico dando especial prioridade à formação de estudantes. Afirmam preferir ter um bom politécnico na região do que uma universidade de menor qualidade. No entanto, os *stakeholders* externos aperceberam-se que seria importante aumentar as actividades de investigação e que tal poderia trazer benefícios adicionais à região. O poder local e as empresas deram o seu aval ao actual esforço do IPL em desenvolver investigação.

No decorrer das visitas de avaliação, a Equipa conheceu muitos estudantes. Invariavelmente afirmaram ter muito orgulho no seu Instituto. Têm uma relação estreita com os respectivos directores de curso e com o corpo docente e vêem a escola como uma “escola de vida”, onde podem crescer enquanto indivíduos e profissionais. O ambiente familiar e o apoio proporcionados no IPL são muito apreciados pelos estudantes que consideram não encontrar os mesmos apoios num ambiente universitário. A orientação prática dos cursos oferecidos foi considerada uma enorme vantagem e constata-se que as expectativas de emprego para os diplomados do IPL são altas. Os estudantes pensam que os cursos ministrados no IPL são comparáveis a quaisquer outros ministrados numa universidade. Todavia, os estudantes estavam descontentes com os preconceitos que existem em Portugal em relação aos politécnicos e aos diplomados formados pelos politécnicos. Culparam o governo por não fazer mais para promover uma tomada de consciência do trabalho realizado pelos politécnicos e por não evidenciar a qualidade dos diplomados que neles se formam. O governo deveria tomar medidas para mudar a situação em que estudantes se sentem discriminados por empregadores e pela sociedade em geral.

## **Centralização ou Descentralização**

Aquando da avaliação institucional, o IPL era uma instituição em transição que enfrentava muitos desafios novos. Encontrava-se na fase de implementação de uma nova estrutura organizacional. Com o novo plano, o IPL está organizado numa estrutura de órgãos de direcção (IPL e cinco Escolas), unidades de Investigação & Desenvolvimento e unidades de Ensino, e a unidade dos Serviços de Acção Social. As cinco escolas deixarão efectivamente de funcionar como entidades separadas pas-

sando a operar como uma unidade única, partilhando os recursos, mas mantendo-se a identidade própria de cada escola. As escolas capitalizarão as suas sinergias tanto do ponto de vista académico como administrativo e, futuramente, espera-se que os estudantes e os funcionários se identifiquem com o IPL e não apenas com a escola que frequentam. Inicialmente, o IPL foi criado na base de 5 escolas. Estas estão agora localizadas em três *campus* principais na região de Leiria. A Equipa foi informada do longo debate sobre o facto de a imagem de marca e a base para o desenvolvimento desta instituição de ensino superior recaírem sobre as escolas ou sobre IPL. Foi finalmente decidido que IPL seria a imagem de marca e que a ênfase seria colocada no desenvolvimento de três *campus* principais com a centralização de serviços. Tal garante que o IPL pode continuar a cumprir a sua missão enquanto instituição que proporciona ao distrito de Leiria possibilidades de fácil acesso ao ensino superior.

Simultaneamente, poderá dispor de funções administrativas e (futuramente) pedagógicas e de investigação, beneficiando do facto de ser um Instituto com quase 10.000 alunos, 600 professores e um total de aproximadamente 900 funcionários, em vez de serem apenas cinco escolas, cada uma com um número relativamente pequeno de funcionários e alunos.

A questão dos benefícios da massa crítica e centralização de funções, e as denominadas economias de escala, versus a descentralização que pode melhorar a capacidade de ministrar ensino em várias localidades diferentes, e facilitar ao mesmo tempo o acesso por parte do público em geral, é algo frequentemente debatido. A Equipa verificou que os estudantes beneficiam e estão mais satisfeitos com as relações de tipo mais familiar nas cinco escolas mais pequenas, mas ao mesmo tempo pretendem usufruir de todos os benefícios de estudar num Instituto com melhores condições. A Equipa descobriu também que os municípios da região e os parceiros industriais preferem que a estrutura do IPL seja dispersa, uma vez que esta permite um melhor acesso ao Politécnico em todas as zonas da região de Leiria. Garante ainda que as cidades e áreas circundantes, nas quais os *campus* e as instalações se encontram, beneficiam devido ao seu impacto na sociedade e à relação directa que pode existir com o meio empresarial e a indústria locais. O equilíbrio que o IPL está a desenvolver com a centralização de determinadas funções enquanto mantém a natureza descentralizada dos pólos e instalações parece ser, de momento, a estratégia mais adequada.

## 4. Capacidade de Mudança

### Estratégia

No decorrer das reuniões, os responsáveis exprimiram uma visão sólida e clara para o Instituto Politécnico. Esta visão cresceu a partir dos valores que o Instituto actualmente detém e apresenta nos seus cursos e nas suas actividades, e é uma declaração poderosa de uma instituição de ensino superior que ministra um ensino vocacional e profissional excelente e que responde às necessidades sociais e económicas da sua região. A próxima versão do plano estratégico, que está neste momento a ser elaborada, deverá reflectir estas qualidades distintivas e a posição particular do Instituto e deverá procurar realçar e solidificar a sua capacidade de garantir a excelência dentro dos seus próprios parâmetros. A Equipa de Avaliação é da opinião que uma estratégia particular só vingará se a força e visão da actual direcção for reflectida nas formulações do plano.

Em muitas ocasiões, quando solicitados a comentar a sua relação com a escola, os alunos invariavelmente afirmaram que eles próprios se associavam, antes de mais, à sua escola. O Politécnico tem a responsabilidade perante os seus alunos de assegurar que os mesmos se sintam parte do Politécnico, como um todo e não como apenas elementos de uma escola. O IPL tem a oportunidade de abordar este assunto no seu plano estratégico.

## **Estrutura Administrativa**

O Politécnico iniciou uma série de projectos de forma a garantir a criação de uma infra-estrutura empresarial. Tal inclui a centralização e organização de recursos em todo o Politécnico em áreas como os Serviços Académicos, Tecnologia de Informação/Serviços Informáticos, Recursos Humanos e Biblioteca. O objectivo é aumentar a eficiência e a rentabilização, respeitando simultaneamente a autonomia de cada uma das escolas. Estes desenvolvimentos parecem ter total apoio de todo o pessoal envolvido, e a Equipa antecipa que os desenvolvimentos que estão em fase de conclusão irão munir o Politécnico de uma estrutura sólida e unificadora.

A Equipa reconhece que actualmente o Politécnico se encontra numa fase em que muitas mudanças e iniciativas acabam de ser lançadas mas que não estão ainda concluídas. A Equipa ficou impressionada com as mudanças e apoiará os esforços do IPL no sentido de as implementar. No entanto, com tantas iniciativas a serem levadas a cabo conjuntamente, a Equipa acredita que o IPL deverá estabelecer uma ordem de prioridade para as mesmas.

A Instituição deverá assegurar que os conhecimentos e experiências adquiridos em relação à metodologia usada no desenvolvimento dos projectos recentes de serviço administrativo sejam aplicados de forma mais generalizada em domínios de maior mudança, por ex., na mudança para um novo edifício escolar. Deverá ser garantido que qualquer alteração na oferta ou redução da qualidade dos cursos ministrados nessa escola sejam reduzidos ao mínimo e que os alunos, ou funcionários, não sejam prejudicados como terá acontecido com a recente mudança da Escola Superior de Saúde para as novas instalações.

## **Desenvolvimento do Pessoal/Progressão na Carreira**

A intenção do IPL é proporcionar oportunidades para a progressão na carreira, tanto para o corpo docente como para o corpo não docente. O objectivo de ter 50% mais 1 do corpo docente com o grau de doutor até 2009 está já a ser implementado.

O corpo não docente comunicou à Equipa que também está a ser apoiado no sentido de obter graus de licenciatura e mestrado, facto que irá promover as suas carreiras.

Todo o pessoal parecia estar muito satisfeito com o apoio e as oportunidades que lhes estão a ser proporcionadas.

## **Investigação**

O INDEA (Instituto de Investigação, Desenvolvimento e Estudos Avançados), formado como parte das novas estruturas organizacionais do IPL, visa promover, apoiar e coordenar actividades de investigação e de desenvolvimento, bem como actividades académicas. A Equipa foi informada de detalhes sobre a criação de quatro unidades de investigação que servem de base para mais avanços na investigação. Estas unidades parecem ser entusiasticamente desenvolvidas pelo corpo docente. As unidades constituem uma ponte de ligação entre as oportunidades de investigação e de desenvolvimento e a indústria local e os projectos regionais. A criação da Oficina de Transferência de Tecnologia e de Conhecimento (OTIC) foi considerada pela Equipa uma oportunidade para o IPL fornecer apoio a projectos futuros que originem receitas. Ficou comprovado um aumento do nível da actividade de investigação entre o pessoal das cinco escolas. A investigação, de natureza aplicada, é vista como uma forma de apoiar o objectivo do Politécnico de estar envolvido num ensino e aprendizagem baseados na prática.

## Ensino

A criação do Conselho de Gestão Pedagógica centralizado ao abrigo dos recentes Estatutos do Instituto (Dezembro de 2006) parece servir de veículo para uma melhor introdução dos mecanismos de garantia da qualidade no IPL. Ao abrigo dos novos Estatutos do IPL, os poderes e os deveres deste conselho para a qualidade incluem propor ao Conselho Geral programas actualizados de qualificação científica e pedagógica para o corpo docente. Nesse sentido, é agora possível analisar as necessidades de formação pedagógica e científica do corpo docente em todo o Instituto e proporcionar uma abordagem estruturada à actualização das capacidades de ensino e de aprendizagem.

## Internacionalização e Processo de Bolonha

A reestruturação dos cursos de acordo com o processo de Bolonha está a decorrer, mas ainda não está concluída. Até 1997, os cursos de 1º ciclo em Portugal tinham predominantemente uma duração de cinco anos conferindo o grau de Licenciatura. Foram posteriormente reduzidos para quatro anos e, finalmente, em resposta a Bolonha, passaram para três anos, tendo Portugal optado por uma duração normal de três anos para os cursos de 1º ciclo. Contudo, existe a possibilidade de ter cursos com maior duração. Até 1997, os Politécnicos conferiam o tradicional grau de Bacharelato, depois de um programa de estudo de três anos. Os alunos poderiam posteriormente tirar o grau de Licenciatura que exigia mais dois anos de estudo. O IPL adequou os seus programas de curso aos requisitos de Bolonha conforme legislado em Portugal. A duração da maioria dos cursos do IPL que conferem o grau de Licenciatura é agora de quatro anos. Alguns cursos têm uma duração de três anos. Vários cursos nas áreas de Engenharia ou Arte e Design continuam com uma duração de cinco anos, seguindo um modelo de 3 + 2 anos (bacharelato + licenciatura).

Está assumido que o IPL deverá continuar a explorar e a implementar outras recomendações de Bolonha, tais como o desenvolvimento de resultados /competências de aprendizagem e a atribuição de créditos ECTS a cada curso e respectivas unidades/módulos constituintes.

A Equipa de Avaliação verificou que, embora o Politécnico esteja consciente da necessidade de se posicionar internacionalmente, ainda não identificou potenciais parceiros. O desenvolvimento de referências e indicadores de performance que possam ser comparados internacionalmente será muito importante para o IPL, à medida que vai progredindo e procurando afirmar-se a nível internacional.

## E-learning

Ficou claro para a Equipa que alguns aspectos de um ambiente de aprendizagem orientada já estão implementados. Alguns professores já disponibilizam aos alunos materiais pedagógicos por via electrónica. Em algumas escolas, certa informação, como os resultados de exames, são disponibilizadas de forma electrónica. Os alunos já têm endereços de correio electrónico e palavra passe para acederem ao Politécnico. O IPL referiu a sua intenção de implementar o *Blackboard* como plataforma institucional a partir de Setembro de 2007. Embora não haja indicação de uma utilização alargada de *e-learning* no Instituto, a Equipa considera aquilo que já existe poderá ser utilizado de forma mais sistemática. Durante as reuniões com os professores e alunos, a Equipa tomou conhecimento que o recurso ao *e-learning* durante os estágios é frequentemente limitado pela capacidade electrónica das organizações que recebem os alunos. Os alunos levantaram a questão de nem todos os alunos do grupo alvo terem recebido a formação necessária para poderem trabalhar através de uma plataforma electrónica.

## 5. Garantia da Qualidade

Verificou-se a introdução de medidas de garantia da qualidade no Politécnico materializadas em: Conselhos de Gestão Pedagógica e Científica; Conselho para Avaliação e Qualidade que entrará brevemente em funções; avaliação dos professores e do ensino pelos alunos; e a introdução de Directores de Curso.

Pessoal: no IPL, as interações com os alunos são elevadas e é uma forma directa de modificar e melhorar as práticas ao nível dos cursos. A recente unificação e desenvolvimento dos sistemas administrativo e de informação deverá facultar mais dados sistemáticos, com os quais serão enriquecidas as acções de promoção da qualidade e os processos de tomada de decisão.

O relatório de auto-avaliação define as acções já desenvolvidas para solucionar o problema da desistência e insucesso de alunos no IPL, que tem sido desde há algum tempo uma questão de preocupação no Instituto. As acções desenvolvidas abrangem o desenvolvimento dos serviços de apoio aos estudantes, em termos de competências cognitivas e sociais, e propostas para a formação dos professores que ministram os cursos cuja taxa de abandono seja elevada. O relatório de auto-avaliação refere-se a um projecto recentemente criado: "Promoção do Sucesso Escolar e Luta contra o Insucesso e Abandono Escolar no Ensino Superior". Esta é uma estratégia para dar apoio e supervisão científico-pedagógico ao nível do IPL e deverá ser direccionado para as duas escolas com as taxas de insucesso mais elevadas – a ESTG e a ESTM – com especial ênfase nos cursos com os resultados mais preocupantes dentro desta estrutura. O projecto aborda o abandono e insucesso escolar de duas maneiras. Por um lado, ministrando formação pedagógica aos professores. Por outro, desenvolvendo um serviço de apoio aos estudantes que abrangerá: apoio psico-pedagógico; orientação e supervisão pessoal e social; e apoio psicológico e orientação profissional. Quando estiver completamente operacional, o projecto poderá, conforme proposto, apoiar e contribuir para melhorar o sucesso escolar de cerca de 300 alunos em cada semestre.

O relatório de auto-avaliação também realçou várias medidas que já foram postas em prática no sentido de resolver o problema do insucesso. Estas incluíam a formação complementar em áreas mais difíceis, tais como a matemática, que se traduz no aumento da taxa de sucesso dos alunos em disciplinas da área das engenharias e da gestão. Outras medidas aplicadas a cursos incluíam a alteração dos métodos de avaliação em vigor, de forma a distribuir mais uniformemente a carga horária ao longo de cada semestre, a redução do número de estudantes nas aulas práticas, e um relacionamento mais estreito entre os conteúdos teóricos e práticos dos cursos.

Todas estas medidas de garantia da qualidade são consideradas desenvolvimentos positivos para o IPL.

Constatou-se que a resposta ao *feedback* dos alunos em termos de ensino e cursos é inconsistente em algumas escolas. Verificou-se ainda que não é feita, por parte do Instituto, uma utilização sistemática ou muito abrangente da informação recolhida. Os alunos referiram que era dado grande espaço à subjectividade e injustiça na avaliação efectuada durante os estágios, pelo facto de mudarem frequentemente de orientadores/supervisores e de estes não terem formação em práticas de avaliação. A abordagem mais sistemática destas questões permitiria ao IPL aumentar a qualidade no IPL com menor esforço.

## 6. Stakeholders Externos

A Equipa reuniu com representantes da indústria e do poder local. Sem excepção, estes representantes realçaram o grande contributo dado pelo Politécnico à economia local e ao sucesso da região de Leiria. Referiram a importância e o valor das competências dos diplomados e da disponibilidade dos investigadores para projectos de desenvolvimento (há, na região, vários centros de investigação

e desenvolvimento industrial). A Equipa foi informada que a distribuição dos pólos em toda a região de Leiria enriquece os municípios onde estes se encontram localizados. Este valor foi reconhecido em Peniche com a doação do terreno pela Câmara Municipal para a construção de um laboratório que poderá também ser utilizado pela indústria local. Os *stakeholders* externos estavam bem informados sobre as actividades do Politécnico e valorizaram as oportunidades e plataformas existentes para darem a conhecer às Escolas e ao Instituto as suas necessidades e opiniões.

A Equipa foi informada que Leiria é uma região com uma indústria que necessita de mão-de-obra especializada vinda do ensino superior para a continuação do seu sucesso. Os empregadores estavam ansiosos por continuar a desenvolver a sua base de competências e referiram que gostariam de ver esta questão apoiada pela oferta, no Politécnico, de formação contínua para adultos e oportunidades de aprendizagem em *part-time*. Presentemente, tal não é ainda oferecido de forma satisfatória.

## 7. Ênfase Especial

### Governança

A Equipa ficou impressionada com a recente criação dos Conselhos de Gestão Pedagógica e Científica que irão discutir as políticas Pedagógicas e Científicas do Instituto enquanto um todo. A decisão de manter os Conselhos Pedagógicos e Científicos das Escolas, que passarão a estar dependentes do Conselho Geral para a tomada de decisões, é vista como estrategicamente importante, uma vez que irá assegurar que a implementação das ideias centrais seja da responsabilidade directa das escolas.

### Liderança

No decurso das visitas da Equipa e a partir dos relatórios e documentação recebida, a Equipa ficou a saber que os dirigentes do IPL introduziram e geriram algumas mudanças significativas nos últimos anos, tais como: o desenvolvimento de um programa de construção substancial que munisse o Politécnico de alojamento de boa qualidade “para os objectivos específicos”; a solidificação de uma reputação em termos de relevância e qualidade do ensino na região; a implementação de estratégias que estabeleçam e mantenham um número de alunos adequado, numa altura em que se verifica a redução de alunos nos politécnicos; a obtenção de um acordo para reunir todas as escolas numa estrutura transversal a todo o Politécnico; e a introdução e implementação de um programa substancial, de forma a criar uma nova infra-estrutura para o Politécnico. Este trabalho foi levado a cabo de forma colegial por escolas autónomas mas trabalhando em conjunto.

Será de realçar que o Politécnico chegou ao fim do seu Plano Estratégico para 2001-2006 e está a preparar um novo plano para o período de 2007-2011. O Presidente revelou que este plano será criado depois de um processo de consulta aberta no IPL. A Equipa concorda com esta decisão. No entanto, a actual versão preliminar do novo plano sugere que é necessário uma liderança mais forte se se pretender alcançar um plano sólido e eficaz.

### Autonomia

A Equipa de Avaliação recebeu várias provas e informações relativamente ao enquadramento legal dos politécnicos em Portugal que limita o crescimento e o desenvolvimento dos seus cursos e actividades. A título de exemplo, podemos referir: o enquadramento legal que gera uma dualidade na autonomia atribuída ao IPL enquanto entidade e aquela que é atribuída às escolas; as restrições

legais que negam a autonomia em qualquer decisão essencial no que se refere a cursos conferentes de grau; as restrições à nomeação de pessoal e os atrasos verificados ao fazer corresponder o número de pessoal permanente com o número actualizado de admissão de alunos; e finalmente a ênfase crescente no número de professores com Doutoramento, tal como se verificou na fórmula utilizada para decidir a distribuição de orçamento pelas instituições públicas e no recente Decreto-lei (74/2006) que, caso venha a ser implementado, só permitirá que as instituições continuem a agir como prestadores de ensino superior, a leccionar cursos de licenciatura, se mais de 50% do corpo docente possuir Doutoramento ou for considerado especialista de acordo com a lei.

Com base no que observou, a Equipa é da opinião que a instituição tem maturidade suficiente para poder tomar as suas próprias decisões sem necessidade de orientação permanente por parte do governo central.

### **Acesso**

Recentes Ministros da Educação em Portugal visaram aumentar o acesso ao ensino superior e facilitar a participação dos que já deixaram o ensino. Este é um esforço para aumentar o nível de qualificação geral dos trabalhadores portugueses e incrementar a flexibilidade da sua mão-de-obra, com vista a fazer face à crescente competitividade internacional. Uma nova estrutura legal alarga os "Cursos de Especialização Tecnológica" (CETs) que faculta cursos de nível IV, oferecidos maioritariamente a estudantes que já completaram o 12º ano ou que possuem uma qualificação profissional de nível III. O Politécnico desenvolveu um portfólio dos referidos cursos vocacionais de nível IV que são disponibilizados em diferentes locais da região. Na sua maioria, esses cursos são nocturnos. De acordo com a informação disponibilizada, como parte integrante da sua auto-avaliação, o IPL admitiu 389 alunos em CETs de Janeiro de 2005 a Abril de 2006. Também foi referido que em 2005/2006 o IPL assegurou 18% da formação a nível nacional, ao abrigo desta iniciativa. O IPL é fortemente apoiado pelas Câmaras Municipais locais, por importantes empresas e também pelos próprios estudantes. Os diplomados possuem uma qualificação com saída profissional e têm igualmente acesso a um lugar nos cursos de licenciatura do Politécnico. O Politécnico deverá ser felicitado por este desenvolvimento.

No decurso das sessões de trabalho, durante as visitas aos *campus* e de acordo com o relatório de auto-avaliação, é evidente que o IPL procura melhorar o acesso ao ensino superior mediante uma diversidade de iniciativas. Entre estas encontram-se a criação de cursos de preparação para o ensino superior para jovens que, mesmo depois de terem concluído o 12º ano numa escola pública, não tenham conseguido aceder ao ensino superior por não possuírem notas suficientes. Em 2005/2006, esta iniciativa envolveu 42 alunos. Ao todo, 27 alunos conseguiram obter aprovação nestes cursos de preparação. O IPL dá particular atenção a alunos com mais de 23 anos de idade. A avaliação das competências do candidato para ser admitido nos cursos do IPL é realizada através de um exame e de uma entrevista. De acordo com o relatório de auto-avaliação, o processo permite reconhecer as competências e conhecimentos adquiridos ao longo da vida e permite que alunos que desistiram dos seus estudos voltem a frequentar um curso de ensino superior. Em 2006/2007, foram aceites 149 candidatos ao IPL. Destes, a maior parte (69) destinaram-se à Escola Superior de Tecnologia e Gestão e 46 à Escola Superior de Educação. A Equipa de Avaliação considerou estas iniciativas muito importantes e um excelente contributo para o aumento do nível educativo da região.

O IPL procura também assegurar o ensino a alunos que se encontram a trabalhar a tempo inteiro. A Equipa foi informada de que o IPL dispõe de uma opção de ensino nocturno em alguns dos seus cursos de graduação nas áreas de engenharia e gestão.

Contudo, a estratégia global de acesso ao IPL poderia ser levada mais longe. Por exemplo, pode-

riam ser largamente disponibilizadas possibilidades de estudo em *part-time*, com base profissionalizante e ser facultado o acesso através da experiência. O Politécnico recruta alunos em número suficiente para preencher as vagas de que dispõe, mas poderia ir mais longe no que se refere às suas responsabilidades sociais e à necessidade de aumentar o nível de formação da mão-de-obra local.

### **Serviços ao Aluno**

A Equipa analisou os Serviços de Acção Social do IPL e considerou que estes são bons e funcionam bem. Os estudantes com os quais a Equipa contactou manifestaram satisfação com os serviços e consideraram os serviços suficientes para satisfazer as suas necessidades. Declararam ainda que sempre que solicitaram alterações ou correcções aos serviços, esses pedidos foram normalmente atendidos. Do ponto de vista da Equipa de Avaliação, os Serviços de Acção Social do IPL são uma mais-valia e poderiam ser utilizados de forma mais eficaz na promoção do IPL nomeadamente no que se refere ao programa *Erasmus* e a outros programas de intercâmbio de alunos.

## **8. Recomendações e Conclusões**

### **Plano Estratégico**

- Desenvolver um plano estratégico que sirva de orientação para a instituição e que seja forte e inspirador em vez de pouco imaginativo e não distintivo. A direcção assegura a liderança necessária para garantir que este objectivo seja alcançado.
- Desenvolver uma declaração de missão que descreva a orientação específica desta instituição de ensino superior e que tenha em consideração a qualidade e os deveres do IPL.
- Criar um plano de acção que inclua metas, prazos e afectação de recursos e que indique claramente quem é responsável pela implementação de cada linha de acção. Deverá ser nomeado um comité de alto nível ou grupo de gestão para supervisionar a implementação deste plano de acção e dar a conhecer, com regularidade, os progressos atingidos.
- Assegurar que a visão do IPL se preocupa com o desenvolvimento da qualidade e dos serviços da região.
- Assegurar que os serviços fornecidos aos municípios e às indústrias da região são continuados e desenvolvidos, e que são envidados esforços no sentido de aumentar a visibilidade desses serviços.

### **Governança e Gestão**

- Clarificar a estrutura de gestão do IPL, não só de modo formal, mas também na prática, de forma a clarificar quem concebe, quem executa e quem implementa as decisões estratégicas.
- Assegurar que as equipas de gestão criadas no IPL tenham futuramente uma liderança clara e que o IPL evite desvios na tentativa de atingir os seus objectivos e ambições, conforme estipulado no seu novo plano estratégico.
- Assegurar a liderança e orientação ao Conselho Geral, que constitui um importante agente de mudança.

### **Bolonha e Internacionalização**

- Aumentar a mobilidade internacional de alunos e pessoal.
- Desenvolver indicadores de desempenho que possam ser referenciados a nível internacional e que promovam activamente a criação de redes internacionais.
- Promover a implementação de todos os aspectos do processo de Bolonha e afastar quaisquer

dificuldades que impeçam a introdução das estruturas de Bolonha.

### Ensino, Aprendizagem e Cursos

- Desenvolver uma estratégia para aumentar a utilização de métodos de ensino e aprendizagem baseados em Tecnologias de Informação.
- Desenvolver e aumentar o número de cursos nocturnos e em *part-time* disponíveis e aumentar o número de vagas disponíveis em futuros cursos.
- Continuar a trabalhar para reduzir as taxas de desistência e de insucesso escolar através de sistemas de aconselhamento melhorados e da maior utilização de novos tipos de ensino.
- Procurar conhecer mais pormenorizadamente os motivos que levam à desistência ou aos maus resultados dos alunos nos seus cursos.
- Investigar a natureza e estruturas dos empregos obtidos pelos diplomados no IPL.

### Garantia da Qualidade

- Desenvolver sistemas de garantia da qualidade sólidos e sistemáticos utilizando as estruturas actualmente existentes como base para progredir e garantir que a cultura de qualidade já existente seja respeitada.
- Coordenar sistematicamente os sistemas de garantia da qualidade nas escolas e no Instituto.
- Desenvolver métodos consistentes de avaliação a utilizar no âmbito dos cursos.
- Assegurar a eficácia do recém-criado *Conselho para Avaliação e Qualidade* e, caso se verifique não ser eficiente, fazê-lo substituir por um conselho interno de garantia da qualidade. O conselho deverá desempenhar um papel preponderante no desenvolvimento das estruturas e procedimentos de garantia da qualidade do Instituto.
- Continuar o desenvolvimento de novas bases de dados comuns e assegurar que a informação incluída nas bases de dados das escolas seja compatível com aquela disponível a nível central.
- Utilizar de forma sistemática a informação entretanto recolhida com o objectivo de aumentar a qualidade e a gestão de recursos.
- Assegurar que os directores de curso tenham acesso a informações importantes disponibilizadas nas novas bases de dados do IPL e que esse acesso seja facilitado, fornecendo a informação de forma simples e clara. De salientar que os directores de curso têm a responsabilidade de desenvolver a cultura de qualidade nas actividades de ensino e são responsáveis pelo desenvolvimento dos programas de estudos.

## 9. Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer uma vez mais ao Instituto a sua generosa hospitalidade para com a Equipa de Avaliação e a excelente organização. Foi um prazer estar em Leiria para discutir com alunos e pessoal o futuro do Instituto Politécnico de Leiria. Numa altura de profundas e abrangentes alterações no ensino superior, o Instituto deve ser felicitado pela avaliação isenta que fez da sua capacidade de responder aos desafios e oportunidades que se apresentam. Em todas as nossas reuniões sentimos uma forte determinação em fazer com que o Instituto atinja o seu pleno potencial como instituição de grande prestígio. Esperamos que o Instituto considere úteis os nossos comentários e sugestões e desejamos que seja bem sucedido na próxima etapa do seu desenvolvimento.





# INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA EUA EVALUATION REPORT

EUA (European University Association) - Institutional Evaluation Programme



**IPL**  
instituto politécnico  
de leiria

EUA (European University Association) - Institutional Evaluation Programme

---

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA

**EUA EVALUATION REPORT**

---

June 2007

## **Technical Specifications**

### **Title**

Instituto Politécnico de Leiria - EUA Evaluation Report

### **Publisher**

Instituto Politécnico de Leiria

Edifício Sede

Rua General Norton de Matos | Apartado 4133

2411-901 Leiria | Portugal

Tel.: (+351) 244 830 010 | Fax: (+351) 244 813 013

ipleiria@ipleiria.pt | www.ipleiria.pt

### **Graphic Design**

Publicenso - Imagem e Comunicação, Lda.

### **Edition**

August 2007

### **Printing Run**

1000 exemplares

### **ISBN**

978-972-8793-22-7

### **Legal Deposit**

263648/07

# Index

---

1. Introduction .....	5
2. Process .....	7
3. Constraints and institutional norms .....	8
4. The capacity to change .....	12
5. Quality Assurance .....	14
6. External Stakeholders .....	15
7. Special focus .....	15
8. Recommendations and Conclusions .....	17
9. Envoie .....	18

---



# 1. Introduction

## Background

The European University Association (EUA) has a strong reputation in quality assurance having conducted, as part of its Institutional Evaluation Programme (IEP), in excess of 150 institutional evaluations in more than 30 countries across Europe and other continents over the last 12 years. Some Portuguese universities have already participated in EUA evaluations and of these a few have engaged in a follow-up process.

In Portugal a system wide extensive, independent, voluntary and objective review of higher education institutions (universities and polytechnics, public and private, and their units) is being conducted by the EUA following international criteria and paying special attention to governance mechanisms, access rules, institutional autonomy, funding, internationalisation and other relevant higher education policies. The Ministry for Science, Technology and Higher Education (MCTES) has facilitated institutional evaluations for up to ten Portuguese institutions per year, as determined on a voluntary basis, that wish to gain institutional evaluation experience and to have an international supportive evaluation by EUA aiming at improving management practices and quality assurance procedures. The review of individual institutions follows EUA's standard practice for institutional review. It also includes some additional objectives which in simple terms are to:

- Identify the overall positive characteristics, development status and opportunities available for improvements;
- Examine governance and management systems with suggestions for improvements;
- Explore institutional capacity for adaptation, development and change;
- Learn how students — including non-traditional students — are recruited, life long learning is facilitated, and the knowledge-base of the Portuguese population are improved;
- Examine student exit routes including types, relevance and utility of available qualifications and;
- Make recommendations that foster the institution's rationalisation and diversification.

The EUA reviews of individual institutions are complemented by two other recent evaluation exercises of higher education in Portugal which concluded in 2006. Firstly, the European Network for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) reviewed the accreditation and quality assurance practices of Portuguese tertiary education. Secondly, an OECD review of the tertiary education system and policies is examining the performance of Portuguese tertiary education by reference to other OECD countries and will provide recommendations for its improvement.

The overall exercise is designed to ensure that the tertiary education system in Portugal gains maximum benefit and input from comprehensive evaluations by teams of experienced international experts and that procedures and processes in place can be benchmarked against best international practice. The results from all these complementary exercises will form part of a broader initiative by the Portuguese government.

## The Evaluation Team

The Steering Committee of the EUA institutional review programme appointed a Team for the review at the Instituto Politécnico de Leiria (IPL). This Team was composed of:

- Henrik Toft Jensen, Professor of Geography and former Rector, University of Roskilde, Denmark, as chair;
- Mollie Temple, former Vice-Chancellor, University of Bolton, UK;
- Gintautas Braziunas, Director, Vilnius College in Higher Education, Lithuania;

- Teresa Lee, Programme Manager, Irish Universities Quality Board, as secretary.

### **The National, Regional and Institutional Context**

In Portugal, higher education is organized into a binary system consisting of university and polytechnic institutions which are either public or private. Currently there are in the region of 160 higher educational providers in operation in Portugal. Higher educational providers are governed by numerous laws or decree-laws which regulate statutory, scientific, pedagogical and financial affairs. Within this framework however the providers, in both the polytechnic and the university sector, operate with a certain degree of autonomy. Universities do however enjoy a relatively greater level of autonomy than do the polytechnics when it comes to such matters as the development and provision of programmes and the level of control over matters such as staffing.

Since 1998, polytechnic institutes can confer licenciatura degrees and since 2005, masters degrees. Regarding research, polytechnics are required to conduct research that is applied in nature and which has a vocational or professional outlook. Universities by contrast also undertake basic research.

In Portugal *numerus clausus* specify access into higher education. The number of vacancies or places for each institution and each degree is fixed annually. Students compete for entry into programmes on a national basis. They enter the higher education system by means of a national access procedure that is run by the Ministry of Science, Technology and Higher Education. They are then placed in an institution and in a degree programme in accordance with their preferences and classifications or grades. The minimum grade in the national access examinations for entry to all higher education is set at 95/200. In the academic year 2003/2004 the Instituto Politécnico de Leiria (IPL) set its minimum grade for entry at 100/200. The minimum number of students per degree programme required for public funding from 2006/2007 is 20. Prior to this the number required was 10.

Quality assurance of higher education in Portugal is based on the Higher Education Evaluation Act, Law 38/94. The system is essentially programme focused and is centered on a self evaluation and an external review process. The National Council for the Evaluation of Higher Education (CNAVES) acts as a global coordinating body of the evaluation system for the four higher educational representative evaluation councils of the universities and polytechnics (public and private). Two rounds of programme orientated evaluations have taken place. The first round took place from 1995 to 2000 and focused primarily on the public universities. The second round included programmes from all the higher education institutions including those provided by the IPL and took place from 2000-2005. In all nearly 1600 programmes were evaluated over the entire 10 year period. However, to date no government has taken any action based on the programme evaluation reports produced.

The Instituto Politécnico de Leiria (IPL) is a State-run institution of higher polytechnic education which commenced its academic activities in 1987 with just one school and 70 students enrolled. Today, it has five schools and two other organic units directed towards training almost 10 000 students of which approximately 9,000 are on undergraduate study programmes (2005/2006 figures). The range of programmes on offer comprises of technological specialization courses (post-secondary but not higher education), undergraduate and postgraduate programmes.

The five schools of IPL are the:

- School of Education (ESE) in Leiria;
  - School of Technology and Management (ESTG) in Leiria;
  - School of Health Sciences (ESS) in Leiria;
  - School of Fine Arts and Design (ESAD) in Caldas da Rainha and the;
  - School of Maritime Technology (ESTM) in Peniche.
-

The IPL is physically present in the main urban areas of the Leiria region with a geographical spread of campuses and centres across the district. There are five higher education schools, based on three campuses, and training centres working under the Centro de Formação para Cursos de Especialização Tecnológica - FOR.CET (Learning Unit for Technological Specialization Courses). The Leiria district is considered to be one of the most highly populated areas in Portugal and the district has significant economic and industrial importance. The area is known for its commercial activity, some with an international dimension, namely the crystal and glass, moulds, plastics and ceramics industries, amongst others. The region has numerous agricultural activities, particularly in fruit and vegetables and is known for its fishing industry. Peniche, the location of one of IPL's campuses, is the second largest fishing port in the country.

## 2. Process

In accordance with the EUA Institutional Evaluation Programme methodology and guidelines and in advance of the preliminary visit the Instituto Politécnico de Leiria (IPL) sent a 31 page Self-Evaluation Report to the EUA Team; analysing the national and institutional context; the norms and values of IPL; its organisation and resources and its approach to quality monitoring and quality management. This Self Evaluation Report was accompanied by detailed annexes. The EUA Team appreciated the work completed for the Self Evaluation Report and considered it to be comprehensive. The Team also received further relevant documents during its visits to IPL including extracts from the institutional Strategic Plan 2007-2011, which at the time of this review was still in draft format. Reports on activities and research and general presentational material were also received by the Team during each site visit from the schools and from other units.

The Evaluation Team came to IPL for the preliminary visit from 5-7 December 2006 and for the main visit from 27 February - 2 March 2007.

During its two visits, the EUA Team held detailed discussions with a wide variety of persons, both from inside and outside the academic community. These included:

- the IPL President and Executive Vice-Presidents;
- the IPL General Board;
- the IPL Management Board;
- the Self-Evaluation Steering Group established for the EUA review process;
- the Executive Board Presidents;
- the Presidents of the Students Associations;
- School Executive Directors/Executive Board Presidents, staff, researchers, Student Representatives and students from the five Schools: Education (ESE); Technology and Management (ESTG); Fine Arts and Design (ESAD); Maritime Technology (ESTM) and Health Sciences (ESS);
- a cross-section of academic programme directors;
- members of the Executive Boards of the Institute of Investigation and Development and Graduate Studies (ISCED) and the Distant Learning unit (UED) together with leaders from the four IPL research centers (Sociological and Pedagogical Research Center, Centre for Rapid and Sustainable Product Development, Institute for Systems and Computer Engineering, Technology Transfer and Information Centre) and a research leader involved with the National Institute of Telecommunications-Leiria;
- members of the Executive Board of the Learning Unit for Technological Specialization Courses (FOR.CET);
- staff and students at the FOR.CET facility in Nazaré;
- the Chief Administrative Officer and staff from the Student Support Services (SAS);
- the chief administrators of the central office and computer units;

- other administrative staff members from the central and the school administrative and computer units;
- representatives of IPL stakeholders and partners in society.

For its main visit, the Team requested documentation relating to the newly created central Board and councils outlining their relationship with existing school boards and councils. The Team also requested an overview of the current pedagogical approaches in use together with an outline of any future strategies. A report on how IPL plans to monitor staff progression on PhD programmes together with an indication of how IPL will determine, in a timely manner, if its goal of having 50% of staff with a PhD by 2009 is achievable was also requested. Finally clarification was sought on whether the IPL action plan regarding non completion rates on certain programmes had been revisited. These issues were discussed during the preliminary visit but were not fully reflected in the self evaluation report. This additional information was provided to the Team in advance of the main visit.

On the final day of the main visit the Team presented the oral report indicating the principal conclusions and recommendations to an audience that included IPL leaders and representatives of the Student Association. This written report is a full exposition of these conclusions and recommendations.

The Team would like to warmly acknowledge the co-operation and hospitality received throughout the two visits. The Team members wish to thank the IPL President, Luciano Santos Rodrigues de Almeida; the Executive Vice-Presidents, João Paulo dos Santos Marques and Nuno André Oliveira Mangas Pereira; the school executive directors and presidents, and all the staff and students, as well as stakeholders from outside the Institute, who actively supported the Team during both visits. The Team wants to put on record their appreciation for the open manner in which it was received across all parts of IPL. Meetings were always helpful, friendly and frank. During these meetings the Team was able to discuss a very wide range of issues linked to the ongoing development of IPL and the role played by quality processes in this development. The Team trust that the joint efforts of all involved will together provide a sound springboard for the Institute as it moves into the next phase of its evolution.

Special thanks is extended to João Paulo dos Santos Marques and his staff for their great efficiency in organizing all the documentation, for liaising with the Review Team and for maintaining the daily schedule, no easy task in a multi-campus institute. The visit was extremely well organised. A word of thanks goes also to the translators who worked tirelessly with the Team throughout each site visit and who provided an excellent service.

### ***3. Constraints and institutional norms***

#### **The Portuguese Situation**

The current climate for Portuguese higher education is one of change. Evaluations have been undertaken by the OECD and by ENQA of various aspects of the systems and policies in place in higher education and the EUA are undertaking institutional evaluations of individual providers. There is an expectation that these system-wide and institute evaluations will influence the future development of the Portuguese higher educational sector. During many of the discussions with management at IPL it was evident that there is support for the government focus on integrating Portuguese higher education fully at the European level in terms of quality, levels of participation and the employability of graduates. There is evidence to show that IPL is planning to implement or has already implemented some changes to bring its processes in line with the Bologna requirements; that it is looking to improve its quality processes; is working to increase access to higher education and to

---

increase the level of participation in higher education of the population in general; that it is making efforts to increase IPL's international dimension and to maintain and improve on links with industry and the local community; that it is seeking to increase its research capacity and is making progress on improving the quality of teaching and learning activities. These initiatives and developments are discussed as part of this report.

The Review Team met several examples of governmental regulations where it was obvious that the close regulation of the educational programmes, the governance and the finances of the polytechnic restrict its capacity to change and to develop to the benefit of students and to the region. The Review Team were also aware of the current situation in Portugal; that there are plans for new legislation; discussions are taking place concerning the autonomy of institutions of higher education; and that there are changes underway relating to institutional structure. The Team recommends that the detailed regulation of higher education is reduced.

The legal framework which regulates public polytechnic autonomy is the Polytechnic Autonomy Act (Law 54/90) which gives polytechnic institutes such as the IPL statutory, administrative, financial and patrimonial autonomy. At the same time scientific, pedagogic, administrative and financial autonomy of the polytechnic schools is also granted. This 'duality' in legal responsibility and autonomy adds an additional layer of complexity for governance, for decision making and for the organizational management of polytechnics such as the IPL.

Whilst universities essentially have full autonomy, for the creation, delivery, suspension or cancellation of degree programmes, public polytechnics are more tightly regulated. They must submit all proposals for new programmes, or the suspension or cancellation of existing programmes for approval to the Ministry (General Director for Higher Education at the Ministry of Science and Higher Education). Internally, the Team were informed that any programmatic changes must be considered by various polytechnic boards and councils before a submission can be made to the Ministry. Therefore quite a substantial amount of time can elapse from the initial proposal for change to the time that a decision is received back from the Ministry. Such delays obviously have implications for the speed and ability with which polytechnics such as the IPL can respond to community needs and market changes.

The career progression path in a polytechnic is structured such that by law an academic staff member can be promoted on a permanent basis to the highest academic teaching post, that of co-ordinating professor, once they have a master's degree. However, this progression pathway is not always available as an option as the number of permanent academic positions in a polytechnic is set by the Ministry. To get around this problem many polytechnics, including the IPL, hire staff on what are known as 'special contracts'. Of a total of 531 academic staff working in IPL in the academic year 2004/2005, 56% were on such contracts. The fact that such staff are not permanent places them and the Institute at a disadvantage for planning and for continuity purposes. Permanent staff numbers are normally agreed when an institute is established and is based on the number of students expected to enrol. IPL's self evaluation report states that the student number predicted at the Institutes inception was only 3000 students. However, the numbers rose to such a degree that this figure was quickly considered outdated. In 2005/2006 alone they were in the region of 9000 undergraduate students. Any changes to the numbers of permanent staff in response to a change in student numbers have to be negotiated. IPL states in its self evaluation report that since 1997 it has submitted requests to the Ministry to revise the situation but no answer has been obtained to this request. It was also noted in the self evaluation report that non-academic staff are all employed on a contract basis.

The Team were made aware that legislation and regulations pertaining to higher education can change frequently in Portugal. Furthermore, in certain cases it was emphasised to the Team that

changes introduced can, in principle, be contrary to or in conflict with regulations already in place. Two recent changes, which apply equally to universities and to polytechnics, are intricately linked to the number of staff with a PhD qualification. As already mentioned, there is no legal imperative for teaching staff at polytechnic institutes to obtain a PhD as they can attain the highest position in their career once they hold a master's degree. However, the proposed changes place an increased emphasis on the need to have more staff employed with a PhD.

The first change, introduced in 2006, relates to the funding formula used to determine the state funding of higher educational providers. The formula takes consideration of certain factors including the qualification level of the teaching staff, as measured by the fraction of PhDs in the total number of teachers of each institution. In 2006 only 11% of academic staff in IPL had a PhD qualification. It is also of note that the formula takes consideration of a graduation rate, the measurement of which is based on several indicators, one of which is the number of master and PhD degrees awarded, in terms of teachers holding a PhD. This is despite that fact that polytechnics cannot confer the award of PhD and have only being allowed to confer the award of master's degree since 2005.

Another anticipated change could have a major affect on the ability of institutes, such as IPL, to continue to function as higher educational providers. IPL's self evaluation report refers to Decree-Law (74/2006) which is expected to come into effect in 2009/2010. This decree-law will require that 50% of an institute's teaching staff hold a PhD or be a specialist (defined as a teacher hired exclusively through public tests and given the position of associate professor or coordinating professor) in order for the institute to continue to teach undergraduate programs. As IPL's core business is the provision of undergraduate degree programmes and as only 11% of IPL's staff currently holds a PhD title, the decree-law, if implemented, could have serious implications for the continued existence of IPL as a higher educational provider.

The IPL has responded to the funding model change and in particular the new decreelaw (74/2006) by seeking to increase the PhD qualification level of its staff to 51% by 2009. This is an increase of 40% in 3 years. This requires a significant allocation of its resources. However, IPL cannot afford to ignore the decree-law as its introduction will undoubtedly affect its core business, that of undergraduate training. It cannot be denied that regardless of the eventual decision by government concerning decree-law 74/2006, an increase in the qualification level of IPL's academic staff will bring significant advantages for IPL in terms of staff research performance and output. This should enhance and be of benefit to its teaching programmes. It should also serve to increase IPL's allocation of state funding under the new funding formula. It is noteworthy that as of July 2006 in the order of 58% of IPL academic staff had enrolled in PhD study programmes. This is a strong indication of the spirit of ownership, the sense of pride and the commitment that staff have for the IPL.

## **Polytechnic and Quality**

The IPL strategic plan of 2001-2006 indicates that one of its strategic goals was to evolve from a polytechnic into a university. This goal was not realised during the life of the plan and in fact there is less focus on this discussion in the new strategic plan. The efforts put towards increasing overall quality at the IPL by supporting staff to study for a PhD and the work undertaken to increase the quality of teaching and research is admirable. However the Team were of the view that it is of greater importance to be aware of quality and to increase the level of quality in all activities than to discuss the type or name of the higher educational institute. It is of greater value to be a good institution of higher education delivering excellent public service to the region and to the nation regardless of the institutional status. The team were also of the opinion that differences created by Government in matters such as autonomy and finance should be understandable in terms of the mission and the quality of the provider and should not be due to the name under which the provider operates whether that be polytechnic or university. External stakeholders were happy that IPL should remain as a polytechnic and should continue to focus on training students as a major priority. They stated

that they would rather have a good polytechnic in the region than have a poor university. However, the external stakeholders realized that an increase in research activities was important and that it could bring additional benefits to the region. Regional government and businesses were therefore supportive of the current IPL focus on increasing its research involvement.

During the course of the evaluation visits the Team met many students. Invariably they declared that they are quite proud of their Institute. They have close relationships with their course directors and with the teaching staff and they see the school as being a 'school of life' where they can grow as individuals and as professionals. The family like environment and support provided at IPL is greatly appreciated by the students and they did not think they would get such supports in a university environment. The practical orientation of the programmes on offer was considered to be a major advantage and by all accounts the employment prospects for graduates of IPL are high. Students feel that the education provided at IPL is equal to any that would be provided at a university. However, the students were dissatisfied with the prejudice they see in Portugal towards polytechnics and towards polytechnic graduates. They blamed the government for not doing more to promote an awareness of the work of the polytechnics and of highlighting the quality of the graduates that emerge. The government could take action to change the situation where students feel that they are underprivileged in the view of employers and society in general.

### **Centralised or Decentralised**

At the time of the institutional evaluation the IPL was an institution in transition facing a lot of new challenges. It was at the implementation phase for introducing a new organisational structure. The new arrangement sees IPL organized into a structure of ruling bodies (IPL and five school units), Innovation & Development and Learning units, and the Student Support Services unit. The five schools will effectively cease to operate as separate entities and will operate as one sharing their resources but keeping the special identity of each school. The schools will capitalize on their synergies both academically and from an administrative point of view and in the future it is expected that students and staff will identify with IPL and not just the school they are in. Originally IPL was created as 5 schools. These are now all located at three main campuses in the Leiria region. The Team were informed that the matter of whether the schools or IPL should be the brand and the basis for the development of the Institution of higher education was one of discussion for several years. It was finally decided that IPL would be the brand and that the focus would be on developing three main campuses with the centralisation of services. This ensures that the IPL can still fulfil its mission of being an Institution that provides the province of Leiria with readily accessible higher education possibilities. At the same time it can have administrative and (in the future) teaching and research functions which benefit from being one institution with close to 10,000 students, 600 teachers and a total of around 900 staff instead of just being five schools, each with a relatively small number of staff and students.

The question of the merits of critical mass and centralisation of function, with so called economies of scale, versus decentralisation which can enhance the ability to offer education at several different locations whilst facilitating ease of access for the general public, is one that is often debated. The Team learnt that students benefit from and are appreciative of the more family like relationships at the five smaller schools but at the same time they want to have all the benefits of studying at an Institute with more facilities. It was also discovered by the Team that the regions municipalities and industrial partners prefer the more dispersed structure of IPL as it allows for better access to the Polytechnic in all parts of the Leiria region. It also ensures that the towns and surrounding areas in which the campuses and facilities are based benefit due to their impact on civic society and due to the direct relationship that can exist with local business and industry. The balance IPL is developing with the centralisation of certain functions whilst maintaining the decentralised nature of the campuses and facilities seems to be the right strategy at the moment.

## 4. *The capacity to change*

### **In Strategy**

In discussions senior staff articulated a strong and distinctive vision for the Polytechnic. This vision has grown from the values that the Institution currently holds and exhibits in its programmes and its activities and is a powerful statement of a higher education institution providing excellent professional and vocational education and responding to the social and economic needs of its region. The next version of the strategic plan which is currently being written should reflect these distinctive qualities and the particular position of the Institution and should seek to enhance and strengthen its capacity to provide excellence within its own terms. It is the Evaluation Team's opinion that a distinctive strategy will only emerge if the strength and vision of the current leadership is reflected in the formulations of the plan.

In many instances when asked to express their affiliation students invariably indicated that they associate themselves first and foremost with their school of study. The Polytechnic has a responsibility to their students to ensure that they feel that they are part of the Polytechnic as a whole and not just part of a school. The IPL has an opportunity to address this matter as part of its new strategic plan.

### **In Administrative Structure**

The Polytechnic has initiated a number of projects to ensure that a corporate infrastructure is put in place. This includes the centralisation and pooling of resources from across the Polytechnic in such areas as Academic Services and Processes, Information Technology/Computer Services, Finance, Human Resources and the Library. The aim is to improve efficiency and cost effectiveness whilst at the same time respecting the autonomy of each of the school units. These developments appear to have the full support of all the staff involved and the Team anticipate that the developments which are near completion will provide the Polytechnic with a robust and unifying operational framework.

The Team is aware that at the moment the Polytechnic is at a point when a lot of changes and initiatives have just been launched but which are not yet finalised. The Team are impressed with the changes and would support IPL's efforts to implement these changes. However, with so many initiatives being undertaken together the Team believe that the IPL should prioritise them.

The Institution should ensure that the learning and experiences gained with respect to methodology used in the development of the recent administrative service projects is applied more generally in areas of major change e.g. in the moving to a new school building. This should ensure that any disruption in the continuity of provision or any reduction of the quality of a school's academic programmes is kept to a minimum and that students, or staff, do not suffer as a consequence as happened with the recent move of the School of Health Sciences to new premises.

### **In Staff Development/Career Development**

The intention at IPL is to provide opportunities for career development for both teaching and non-teaching staff. The target of having 50% plus 1 teaching staff with PhD's by 2009 is already being implemented.

Non teaching staff informed the Team that they too are supported to achieve undergraduate and master degrees which will further their careers.

---

All staff seemed to be very happy with the support and opportunities being provided to them.

### **In Research**

The INDEA (Instituto de Investigação, Desenvolvimento e Estudos Avançados) centre, formed as part of the new organizational structures in IPL, aims to promote, support and co-ordinate research and development activities and to promote academic activities. The Team were given details about the creation of four research units which provide a focus for further advances in research. Such units appear to be enthusiastically developed by the teaching staff. The units provide a means of linking research and development opportunities with local industry and regional projects. The creation of the Technology Transfer Information Centre (OTIC) is seen by the Team as an opportunity for IPL to provide support for future income generating projects. Evidence was found of an increase in the level of research activity amongst staff in all five schools. The research, which is applied in nature, is viewed as supporting the aim of the Polytechnic to be involved in practice based teaching and learning.

### **In Teaching**

The setting up of the centralised Pedagogical Management Board under the newly agreed Institute Statutes (February 2006) seems to provide a vehicle for the further introduction of quality assurance mechanisms at IPL. Under the new Statutes of IPL the powers and duties of this quality board includes proposing to the General Board, qualifying, scientific and pedagogical management update programmes for the teaching staff. It is therefore now possible to look at the pedagogical and scientific training needs of the academic teaching staff right across the Institute and to provide a structured approach to the updating of teaching and learning skills.

### **In Internationalisation and the Bologna Process**

The restructuring of programmes to conform to Bologna structures is underway but is not yet complete. Up to 1997, 1<sup>st</sup> cycle Programmes in Portugal were predominantly of a five year duration leading to the award of Licenciatura. This was then reduced to four years and finally in response to Bologna to three years when Portugal decided to make this the normal duration of 1<sup>st</sup> cycle programmes. There is nevertheless the possibility to keep the duration of a program longer. Polytechnics awarded the traditional Bacharelato after a three year programme of study up to 1997. After this they were allowed to award the Licenciatura which required a further two years of study. IPL has aligned its degree programmes with the Bologna requirement as agreed in law in Portugal. The duration of most IPL programmes that lead to the award of Licenciatura is now four years. A small number are three years in duration. Several in the Engineering or the Art and Design disciplines are still of 5 years duration following a 3 + 2 year model (bacharelato + licenciatura).

It is recognised that IPL must continue to explore and implement other Bologna recommendations such as the development of learning outcomes/ competencies and the allocation of ECTS credits for each programme and its constituent units/modules.

The Review Team were aware that whilst the Polytechnic is conscious of the need to benchmark itself internationally it has not as yet made any statements about possible benchmark partners. The development of benchmarks and performance indicators that could be compared internationally would be of great value to the IPL as it moves forward and seeks to align itself on the international stage.

## In E-Learning

It was evident to the Team that some elements of a managed learning environment are already in place. A number of staff already make teaching materials available to students by electronic means. In some schools notices of information such as exam results are available electronically. Students already have e-mail addresses and password access to the Polytechnic. The IPL indicated its intention to implement Blackboard as a corporate platform from September 2007. Whilst there is no evidence of the substantial use of e-learning at the Institute the Team are of the opinion that what is in place could be used more systematically. During discussions with staff and students the Team were informed that the use of e-learning for work placements is often restricted by the electronic capacity of the organisations which are hosting the students. One issue raised by students was that in several instances the training required to work with an electronic platform was not received by all students of the targeted group.

## 5. Quality Assurance

There is some evidence of the introduction of quality assurance measures at the Polytechnic in the form of: the Pedagogical and Scientific Management Boards; the Council for Assessment and Quality which is to be put in place shortly; the evaluation of teachers and teaching by students; and the introduction of Programme Directors. Staff: Student interactions are high at IPL and this is a direct means of modifying and improving practices at the programme level. The recent streamlining and development of administrative and information systems should provide more systematic data with which to inform quality enhancement actions and decision making processes. The self evaluation report outlines actions taken to address the problem of student dropout and failure at IPL which has been a matter of concern at the Institute for some time. Actions taken include the development of student assistance services in terms of cognitive and social competences and proposals for the training of teachers who teach on courses that are experiencing high drop out rates. The self evaluation report refers to a recently funded project: "Promotion of School Success and Fighting Failure and School Abandonment in Higher Education". This is a strategy for providing support and scientific-teaching supervision at IPL and is to be directed towards the two schools with the highest failure rates — the ESTG and the ESTM — with particular focus on the courses with the most worrying results within this structure. The project tackles student dropout and failure in two ways. One is by means of providing pedagogical training for teachers. The second way is to develop a student assistance service which will focus on providing: psycho-pedagogical support; personal and social orientation and supervision; and psychological support and careers advice. When fully operational the project as proposed could provide support and contribute to improvements in the academic success of around 300 students each semester. The self evaluation report also outlined several measures that have already been used to tackle the problem of non-success. This included the provision of additional training in areas of weakness such as mathematics which is serving to increase the success rate of students in programmes in the engineering and business disciplines. Other measures used for programmes included changes to the assessment methods in use in order to spread the workload more evenly through each semester, the splitting up of practical classes into smaller numbers and the closer alignment of the theoretical and the practical content of courses. All of these quality assurance measures are seen as positive developments for the IPL.

It would appear that the response to student feedback on teaching and courses is inconsistent with in some schools. It would also appear that there is no systematic use or any Institute wide use of the information collected. Students suggested that there was potential for subjectivity and unfairness in assessment during work placements due to the fact that tutors/assessors frequently change and are not trained in assessment practices. A more systematic approach to these issues would provide the

---

means to enhance quality across the IPL with a minimum of effort.

## **6. External Stakeholders**

The Team met with representatives from local industry and local government. Without exception these representatives spoke highly of the contribution made by the Polytechnic to the local economy and the success of the Leiria region. They noted the relevance and value of the graduate skills and the availability of researchers for development projects (There are several industrial research and development facilities in the region). It was stressed to the Team that the distribution of the Polytechnic campuses across the Leiria region enhanced the townships where they are located. This value has been recognised in Peniche with the gift of land from the Municipal Council in order to provide a laboratory facility that could also be used by local industry. External stakeholders were well informed of the activities of the Polytechnic and valued the opportunities and platforms available to make their needs and opinions known to the Schools and the Institution.

The Team were informed that Leiria is a region with industry which requires skilled labour from higher education for its continued success. Employers were anxious to continue to develop the skills base and they indicated that they would like to see this supported by further developments in adult, continuing education and part-time learning opportunities at the Polytechnic. This is currently not provided to their satisfaction.

## **7. Special focus**

### **Governance**

The Team were impressed with the recent creation of the central Scientific and Pedagogical Management Boards which will discuss the Scientific and Pedagogic policies of the Institute as a whole. The decision to maintain the School Pedagogic and Scientific Boards which will now be dependent on the Central Board for decision making is seen as being strategically important as this will ensure that ownership is still maintained at the school level when central ideas are being implemented.

### **Leadership**

During the course of the Team visits and from the reports and documentation received the Team were well aware that the IPL leaders have introduced and managed some significant changes in the recent past such as: the setting up of a substantial building programme to provide the Polytechnic with good quality 'fit for practice' accommodation; the establishment of a reputation for relevance and quality of education in the region; the implementation of strategies to establish and maintain appropriate student numbers at a time of declining numbers of students at polytechnics; obtaining agreement to bring all schools into one Polytechnic wide structure; and the introduction and implementation of a substantial programme to create a new infrastructure for the Polytechnic. This work was undertaken in a collegial manner by what were essentially separate school entities all working together.

It must be highlighted that the Polytechnic has reached the end of its 2001-2006 Strategic Plan and is preparing a new one for the period 2007-2011. The President has indicated that this plan will be created after an open consultation process at the IPL. The Team is in sympathy with this decision. However, the current draft of the new plan would suggest that stronger leadership is needed if a focused and an effective plan is to be achieved.

## Autonomy

Ample evidence and information was provided to the Review Team regarding the legal framework for polytechnics in Portugal which constrains the growth and development of Polytechnic programmes and activities. Examples of this include: the legal framework which creates a duality in the autonomy granted to the IPL as an entity and that granted to the school units; the constraints in law which deny autonomy in any real decision making regarding academic degree programmes; the constraints placed on staff appointments and the delays experienced in aligning the permanent staff numbers with updated student enrolment figures; and finally the increased emphasis being placed on the number of staff who hold a PhD qualification as has happened in the formula used to decide the states allocation of funding to public institutions and in the recent decree-law (74/2006) which if implemented will only allow institutions to continue to act as higher educational providers, teaching undergraduate degree programmes, if they have greater than 50% of teaching staff with a PhD or being a specialist as defined in law.

From the Team's observations it is of the opinion that the institution is mature enough to be able to make decisions itself without being guided in all decisions by central government.

## Access

Recent government ministries in Portugal have focused on increasing access to higher education and on facilitating the participation of those who have already left the educational arena. This is in an effort to improve the overall qualification level of Portuguese workers and to improve the flexibility of its labour force in the face of increasing international competition. A new legal framework expands the 'Technological Specialisation Programme' (CET's) which provides level IV courses offered mainly to students who have already completed an upper secondary education or who have the equivalent of a level III professional qualification. The Polytechnic has developed a portfolio of these level IV vocational programmes which are delivered at sites throughout the region. The majority of these programmes are offered in the evening. According to the information provided as part of its self evaluation submission the IPL enrolled 389 students in CET courses from the period January 2005 to April 2006. They also reported that in 2005/2006, IPL provided 18% of the training nationally under this initiative. IPL are strongly supported by local Councils and relevant employers and by the students themselves in this undertaking. Graduates have a very marketable qualification and they also have access to a place on the Polytechnic degree programmes. The Polytechnic is to be commended for this development.

During the course of discussions during both site visits and according to the self evaluation report it is evident that the IPL are seeking to improve access to higher education through a variety of initiatives. Such initiatives include the provision of preparatory courses for higher education to young people who, even after having concluded their 12<sup>th</sup> year of public high school, are unable to access higher education because their marks were not high enough. In 2005/2006 this initiative involved 42 students. In all 27 students were successful in passing these preparatory courses. The IPL also gives special consideration for applicants who are greater than 23 years of age. Each applicant's competency to enroll on IPL programmes is evaluated by means of examination and by means of an interview. According to the self evaluation report, the process allows for the recognition of competence and knowledge acquired through life experience and provides an opportunity for candidates who had given up their studies to return to a higher education programme. In 2006/2007, 149 applicants to IPL were successful in their evaluation. Of those who were successful the greatest numbers of students were for the School of Technology and Management (69) and the School of Education (46). The Evaluation Team find these initiatives of great importance and an excellent contribution to increasing the educational level in the region.

---

IPL are also seeking to ensure that there is provision made for those who are in fulltime employment. It was reported to the Team that IPL provides an evening option for some of its full time degree programmes in the engineering and business disciplines.

However, dimensions of a comprehensive access strategy at IPL could be developed further e.g. part-time, work based and access by experiential learning provisions could be generally available. The Polytechnic recruits sufficient students to fill its places but it could consider further its social responsibilities and the need for the additional upskilling of the local workforce.

### **Student Services**

The Team observed the student support services at the IPL and found the services to be good and to be functioning well. Students that the Team met were happy with the services provided and generally found the services were sufficient in fulfilling their needs. Students reported that in instances where they had requested changes or amendments to services that such requests were normally met. In the view of the Review Team the student support service at IPL is a big asset and could be used more in promoting the IPL in relation to Erasmus and other student exchange programmes.

## **8. Recommendations and Conclusions**

### **In terms of the Strategic Plan**

- Develop a strategic plan that will serve as a lighthouse for the institution and which is strong and inspirational rather than being bland and non-descript. Senior management provides the necessary leadership to ensure that this objective is achieved.
- Develop a mission statement that describes the particular perspective of this institution of higher education and which takes the quality and the duties of the IPL into account.
- Create an action plan that includes targets, timelines and resource implications and which clearly indicates who is responsible for the implementation of each action item. A high level committee or management group is established to oversee the implementation of this action plan and reports on progress on a regular basis.
- Ensure that IPL's vision concerns itself with the development of quality and of services in the region.
- Ensure that the services provided to the municipalities and the industries of the region are continued and developed and make efforts to increase the visibility of these services.

### **In terms of Governance and Management**

- Clarify the governing structure at IPL not just formally but in practice so that there is a clear indication of who makes, who executes and who implements strategic decisions.
- Care is taken to ensure that the management teams which have been built up in IPL are provided with clear leadership into the future and IPL guards against drifting in the pursuit of fulfilling its goals and ambitions as articulated in its new strategic plan.
- Leadership and direction is provided for the proceedings of the General Board which is an important agent of change.

### **In terms of Bologna and Internationalisation**

- Increase the international mobility of students and staff.
- Develop performance indicators which can be benchmarked internationally and actively promote

the creation of international networks.

- Promote the implementation of all parts of the Bologna process and remove any difficulties that prevent the introduction of Bologna structures.

### **In terms of Teaching and Learning and Programmes**

- Develop a strategy for the increased use of Information Technology based teaching and learning methods.
- Develop and increase the number of evening and part time courses available and expand the number of places available in further education programmes.
- Continue to work towards reducing the drop out and failure rates through better advising systems and the increased use of new types of teaching.
- Conduct more research into the reasons why students drop out or fail in their academic programmes.
- Investigate the nature and structures of the jobs obtained by IPL graduates.

### **In terms of Quality Assurance**

- Develop robust and systematic quality assurance systems making use of the structures currently in place as a basis to move forward and ensuring that the quality culture that already exists is respected.
- Systematically coordinate the quality assurance systems within schools and across the Institute.
- Develop consistent protocols of assessment for use within programmes.
- Ensure the effectiveness of the newly created *Council for Assessment and Quality* and if it is found to be ineffective replace it with an internal board of quality assurance. The Council should play a leading role in the development of the quality assurance structures and procedures for the Institute.
- Continue with the development of new common databases and ensure that the information held in the school databases is compatible with that held centrally.
- Systematically use the newly available data for the purpose of enhancing quality and resource management.
- Ensure that study programme directors have access to relevant information in the new IPL databases and that such access is facilitated by providing the information in a clear and understandable manner. It should be stressed that the study programme directors have a responsibility to develop the quality culture around teaching activities and have responsibility for the development of the study programmes.

## **9. Envoie**

We wish to thank the Institute once again for its generous hospitality and for the excellent arrangements provided for the Review Team. It was a pleasure to be in Leiria to discuss with students and staff the future directions of the Instituto Politécnico de Leiria. At this time of profound and far-reaching change in higher education the Institute is to be congratulated for its frank examination of its ability to meet the challenges and opportunities that lie ahead. In all our meetings we were struck by a strong sense of determination to see the Institute achieve its full potential as an institution of high standing. We hope that the Institute finds our comments and suggestions helpful, and we wish the Institute well for the next stage of its development.

