



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA **RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DA EUA**

PROCESSO DE FOLLOW-UP

EUA / European University Association
Programa de Avaliação Institucional

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DA EUA

JANEIRO DE 2011

Equipa:

Henrik Toft Jensen, Presidência

Gintautas Braziunas

Tobias Walser

Teresa Lee, Coordenadora de Equipa



Ficha Técnica

Edição

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

Tradução para português

Traduquest

Revisão

Instituto Politécnico de Leiria

Depósito Legal

328089/11

ISBN

978-972-8793-38-8

Design Gráfico

foradoras.com

1ª Edição: Maio de 2011

Trabalho realizado no âmbito do programa de avaliação institucional (processo de follow-up) desenvolvido pela European University Association no Instituto Politécnico de Leiria.

Índice

1. Introdução	7
1.1 Programa de Avaliação Institucional.....	7
1.2 A avaliação de <i>follow-up</i> do Instituto Politécnico de Leiria (IPL).....	8
1.3 O IPL e o contexto nacional desde 2007.....	9
2. Follow-up das recomendações de 2007	10
2.1 Planeamento Estratégico.....	11
2.2 Governo e Gestão.....	13
2.3 Bolonha e Internacionalização.....	15
2.4 Ensino, Aprendizagem e Cursos.....	17
2.5 Garantia de Qualidade.....	20
3. Desafios Futuros	23
4. Conclusões	25

1. Introdução

1.1 Programa de Avaliação Institucional

O Programa de Avaliação Institucional (IEP) é um serviço independente que a Associação das Universidades Europeias (EUA) oferece aos seus membros, facultando avaliações que apoiem as instituições participantes no desenvolvimento contínuo da sua gestão estratégica e de uma cultura de qualidade interna.

As características específicas do Programa de Avaliação Institucional são:

- Uma forte ênfase na fase de auto-avaliação;
- Uma perspectiva Europeia e internacional;
- Uma abordagem de análise inter-pares;
- Um suporte para a melhoria.

O objecto do IEP é a Instituição como um todo e não as suas Unidades Orgânicas ou cursos individualmente. Incide em:

- Processos de tomada de decisão e estruturas institucionais, e eficácia da gestão estratégica;
- Relevância dos processos internos de qualidade e em que medida é que os seus resultados são utilizados nas tomadas de decisão e na gestão estratégica, assim como discrepâncias detectadas nestes mecanismos internos.

A avaliação é orientada por quatro questões chave, que são baseadas numa abordagem de "adequação aos (e dos) objectivos" ("fitness for (and of) purpose"):

- O que é que a instituição pretende fazer?
- Como é que a instituição pretende fazer?
- Como é que sabe que resultou?
- Como é que a instituição se transforma para melhorar?

Desde 1998 que aos participantes do IEP tem sido dada a oportunidade de se submeterem a uma avaliação de *follow-up*. Esta inclui os elementos chave do exercício do IEP inicial, conforme delineado anteriormente, tais como um relatório de auto-avaliação e uma visita por parte da Equipa de avaliação.

A filosofia da avaliação de *follow-up*, conforme delineado nas directrizes de acompanhamento do IEP, é permitir às instituições identificar o impacto que a avaliação inicial teve no desenvolvimento da instituição; investigar a experiência obtida com as mudanças implementadas após a primeira avaliação e fornecer um novo impulso para a mudança. Em muitos casos, vários membros da Equipa de avaliação original participam na ava-

liação de *follow-up* e, de acordo com as políticas do IEP, cada Equipa inclui um membro estudante.

1.2 A avaliação de *follow-up* do Instituto Politécnico de Leiria (IPL)

Este relatório é o resultado da avaliação de *follow-up* do Instituto Politécnico de Leiria (IPL), Portugal. O Instituto foi avaliado pelo Programa de Avaliação Institucional (IEP), tendo sido o relatório de avaliação emitido em Junho de 2007. A avaliação de *follow-up* ocorreu em Novembro de 2010.

A visita da avaliação de *follow-up* do IPL foi inicialmente agendada para Abril de 2010, tendo o IPL elaborado e enviado à Equipa o seu relatório de auto-avaliação. O relatório foi apresentado em Março de 2010. A Informação adicional solicitada pela Equipa foi igualmente enviada antes da data da visita. No final, esta teve de ser adiada devido a condicionalismos no espaço aéreo europeu, encontrando-se os voos suspensos na semana indicada. A visita foi reagendada e ocorreu entre 2 e 5 de Novembro de 2010. O IPL foi convidado a apresentar uma breve actualização do seu relatório de auto-avaliação, de forma a cobrir o período entre os dois agendamentos da visita, tendo esta sido enviada em Outubro de 2010.

Durante a visita, a Equipa reuniu-se com membros da comunidade académica do IPL: o Presidente; Vice-Presidentes; Directores; Coordenadores de Curso; Coordenadores de Unidades de Formação e Investigação; Directores de Serviços Administrativos; pessoal docente; investigadores e estudantes. A Equipa também se reuniu com representantes externos. No final da visita, em nome da Equipa, o seu Presidente apresentou um relatório oral sobre as suas apreciações. Este relatório escrito tem por base o relatório oral.

A Equipa de *follow-up*, designada por “Equipa” no presente relatório, foi constituída por:

- Professor Henrik Toft Jensen, Presidente, ex-Reitor da Universidade de Roskilde, Dinamarca;
- Professor Gintautas Braziunas, Reitor do Vilnius Kalgija/Universidade de Ciências Aplicadas, Lituânia;
- Sr. Tobias Walser, estudante, ETH Zurich, Suíça;
- Dra. Teresa Lee, Gestora da Melhoria da Qualidade, Irish Universities Quality Board, Irlanda.

Os professores Henrik Toft Jensen e Gintautas Braziunas, juntamente com a Dra. Teresa Lee, foram membros da Equipa de avaliação original em 2006/2007.

A Equipa gostaria de agradecer ao Presidente Nuno Mangas; aos Vice-presidentes do IPL João Paulo Marques, José Manuel Silva e Luís Lima Santos; aos colaboradores e estudantes do IPL pela calorosa recepção à Equipa e pelos debates abertos e sinceros que ocorreram no decorrer da visita. Um agradecimento especial também para Carlos Silva e Liliana Santinhos pelo seu apoio durante os preparativos da visita. Além disso, a Equipa ficou muito grata aos tradutores que tornaram o trabalho de todos muito mais fácil.

1.3 IPL e o contexto nacional desde 2007

A Equipa visitou o IPL primeiro em 2006 e depois no início de 2007. Desde essas visitas iniciais, ocorreram inúmeras alterações e desenvolvimentos no Politécnico. Ao mesmo tempo, o panorama nacional do ensino superior em Portugal sofreu muitas modificações, com as consequentes alterações nas condições dos politécnicos e universidades portuguesas.

Ocorreram mudanças importantes na legislação referente ao Ensino Superior em Portugal, que resultaram na alteração da composição dos Conselhos e órgãos de gestão (incluindo um maior número de personalidades externas no Conselho Geral), assim como no modo de atribuição de orçamento aos politécnicos. Agora são tratados como uma Instituição com um orçamento único, em oposição ao que sucedia anteriormente em que cada unidade orgânica (as Escolas Superiores) possuía plena autonomia financeira. Isto colocou os politécnicos, como o IPL, numa posição mais vantajosa em termos de planeamento e desenvolvimento, pois podem actuar como entidades individuais, com os benefícios a isso associados, por oposição à existência de numerosas unidades orgânicas a actuarem de forma independente, sem finalidades ou objectivos colectivos definidos.

Durante a primeira visita no âmbito do IEP em 2006/2007, antes da introdução das alterações legislativas, o IPL já se encontrava muito avançado neste movimento de se tornar numa entidade unificada, com finalidades e objectivos colectivos delineados. As alterações na legislação nacional, no período entre as duas visitas, serviram para permitir ao IPL aprofundar o seu objectivo de conferir maior coerência às suas actividades de ensino, investigação, administrativas e outras.

O IPL tem-se empenhado na construção da sua capacidade de investigação e é de notar que um dos seus centros de investigação, o Centro para o Desenvolvimento Rápido e Sustentado de Produto, alcançou o estatuto de centro de excelência pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT). Foram criados vários novos centros de investigação e o IPL pretende promover as suas actividades de investigação e possuir mais centros, reconhe-

cidos pela FCT como tendo um elevado padrão de investigação.

O IPL tem feito um grande progresso no incremento do acesso aos seus programas educativos por parte de um leque mais variado de estudantes. O número de estudantes em regime pós-laboral cresceu significativamente, de aproximadamente 700 estudantes em 2006/2007 para cerca de 2.200 em 2009/2010. Trata-se de um crescimento substancial, tendo em conta que o número total de estudantes no IPL é aproximadamente de 10.000. Existe também um aumento significativo no número de cursos de ensino a distância fornecidos pelo IPL. Em 2007, existia apenas um curso em funcionamento, existindo actualmente quatro.

São claros os esforços do IPL na melhoria das suas instalações. Estes esforços existiam já em 2006/2007, com instalações como o novo edifício da Escola Superior de Saúde, inaugurado naquela altura. Esse edifício encontra-se agora em pleno funcionamento. Durante a visita, a Equipa constatou que também outras Escolas estavam a tirar partido da vontade de melhorar as instalações, sendo um dos casos os novos edifícios da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar em Peniche.

Vale a pena notar que, em 2006/2007, o IPL mencionou que colocou uma forte ênfase no aumento da qualificação ao nível de doutoramento do pessoal docente, encontrando-se, já nessa altura, um número considerável de docentes a trabalhar com vista à obtenção desse grau académico. Os resultados desse esforço são hoje evidentes, pois o número de docentes do IPL que possuem o grau de doutor, de acordo com o relatório de auto-avaliação, mais do que duplicou, de 74 em 2006, para 152, no final de 2009. Os esforços para aumentar este número prosseguem e o IPL continua a promover junto dos seus docentes a obtenção do grau de doutor. Durante a visita, a Equipa constatou que as tarefas de ensino são reduzidas para esses docentes e que estes podem optar por distribuir as horas de trabalho durante o período da sua formação ou atribuí-la a períodos específicos, tais como durante o final do ano de investigação e/ou durante a preparação da apresentação final da tese.

2. Follow-up das recomendações de 2007

Em 2006/2007, a Equipa de avaliação apresentou um conjunto de recomendações. Parte do processo de acompanhamento envolveu a exploração do nível de implementação dessas recomendações, tendo em consideração as alterações a nível institucional e nacional no período entre as duas visitas e a apresentação de sugestões, sempre que necessário, para promover a sua realização. Por razões de brevidade, em alguns casos, as recomen-

dações originais encontram-se resumidas. O texto integral encontra-se disponível no relatório original de Junho de 2007.

2.1 Planeamento Estratégico

Recomendação n.º 1: *Desenvolver um Plano Estratégico forte e inspirador que sirva de referência para a instituição.* **Recomendação n.º 2:** *Desenvolver uma “missão” que descreva a perspectiva específica desta Instituição de ensino superior e que tenha em consideração a qualidade e os deveres do IPL.*

Houve um progresso substancial na área do planeamento estratégico no IPL, desde as primeiras visitas de avaliação no âmbito do IEP, em 2006/2007. A Equipa actual tomou conhecimento que o IPL estava prestes a dar início à implementação do próximo ciclo do Plano Estratégico, para 2010/2014. Em conformidade com as recomendações de 2007, o IPL elaborou um Plano que teve em consideração a sua perspectiva específica e as características, a qualidade e deveres da instituição. A isto não é alheio o facto do plano ter sido elaborado após um longo diálogo com a comunidade do IPL e de ter igualmente recebido contributos por parte da comunidade regional de Leiria, num sentido abrangente.

O IPL estabeleceu um número mais reduzido de prioridades e foram identificados sete prioridades/eixos estratégicos. Os objectivos estratégicos de cada eixo foram delineados no plano, tendo sido também enunciadas as medidas necessárias para os alcançar. Os eixos incidem sobre as áreas centrais do IPL: Educação; Investigação, Desenvolvimento e Inovação; Internacionalização; Pessoal Docente e não Docente; Estudantes; Desenvolvimento Regional; Organização e Gestão. O equilíbrio alcançado entre as necessidades regionais e internas é bem-vindo, assim como a preocupação com o aumento da mobilidade internacional por parte dos docentes e estudantes do IPL.

Recomendação n.º 3: *Criar um plano de acção que inclua metas, prazos e recursos e que indique de forma clara quem é o responsável pela implementação de cada acção.*

O Plano Estratégico para 2010/2014 indica de forma clara que o IPL reconhece que um plano eficaz exige a inclusão de processos de monitorização e follow-up. O IPL incluiu disposições relativas à avaliação anual do progresso de cada medida, incluindo a “recolha de informações sobre o nível da sua execução, os resultados alcançados e as dificuldades encontradas”. Este processo foi concebido de modo a assegurar que a instituição é capaz de avaliar os progressos alcançados. Essas informações serão actualizadas anualmente.

Com o objectivo de garantir que existe uma monitorização activa da realização de cada eixo estratégico, o IPL definiu que a pessoa que foi nomeada como responsável por cada eixo deve efectuar um follow-up semestral. Além disso, devem ser nomeadas pessoas que serão responsáveis pelas medidas individuais que são parte dos objectivos estratégicos associados a cada eixo.

A Equipa acredita que a avaliação institucional anual relativamente ao nível de execução do plano servirá para identificar as dificuldades e proporcionar uma oportunidade para implementar atempadamente medidas correctivas, se necessário.

Recomendação n.º 4: *Garantir que a visão do IPL se preocupa com o desenvolvimento da qualidade e dos serviços na região.* **Recomendação n.º 5:** *Garantir que os serviços prestados aos municípios e às indústrias da região têm continuidade e desenvolvimento, e que são feitos esforços para aumentar a visibilidade destes serviços.*

Foi reconhecido pela Equipa de avaliação que visitou o IPL em 2006/2007 que este possuía um forte compromisso para com a oferta de serviços e apoio à comunidade local, aos municípios e às indústrias e empresários da região. Na altura, a Equipa considerou importante incentivar o IPL a continuar a promoção do seu envolvimento com estas comunidades locais sectoriais e a Equipa recomendou ao IPL a inclusão deste aspecto do seu trabalho como parte do seu plano e visão estratégica.

A Equipa actual congratula-se por constatar que o Plano Estratégico para 2010/2014 inclui uma referência à necessidade de promoção do desenvolvimento regional e que um dos sete eixos estratégicos globais do plano, “Desenvolvimento e melhoria regional”, aborda especificamente este assunto. Encontram-se delineadas várias medidas que promovem o envolvimento com os agentes regionais, de modo a alcançar os objectivos estratégicos estabelecidos para “melhorar o papel do IPL como um factor de coesão do desenvolvimento e identidade regionais” e para “envolver o IPL, juntamente com a comunidade, na procura do desenvolvimento de várias áreas científicas, culturais e artísticas”.

O IPL inclui, no seu plano estratégico, medidas que visam o envolvimento activo com iniciativas estratégicas regionais e dar o seu contributo aos órgãos das entidades regionais. O plano propõe medidas que visam promover debates regionais com vista à identificação de actividades destinadas a reforçar o desenvolvimento e identidade da região. O Plano também indica que o IPL irá tentar convidar entidades regionais para participar activamente nas sessões internas do IPL. Encontram-se incluídas várias medidas que deverão aprofundar a relação que o IPL possui com os seus parceiros externos, já que irá prestar serviços adicionais à comunidade e permitir que esta tome consciência do compromisso e envolvimento do IPL na região.

Em conjunto com o enfoque no desenvolvimento e melhoria da região, o Plano Estratégico permite a criação de planos académicos ou de formação adaptados “por medida” às necessidades das empresas e instituições locais e, no contexto da transferência de conhecimento e tecnologia, visa tornar o Instituto num parceiro preferencial a nível regional.

Os parceiros externos contactados pela Equipa, como parte da visita efectuada, demonstraram terem acolhido positivamente a oportunidade de intervir nas decisões do IPL e no desenvolvimento em curso. Apreciaram o facto de, através de fóruns tais como o Conselho Geral, terem a possibilidade de contactar directamente com os órgãos de gestão do IPL. Estes membros viram o seu papel numa perspectiva de transmissão do mundo “exterior” ao IPL, como um papel importante a desempenhar para garantir que as actividades do IPL continuam a satisfazer as necessidades dos empregadores da região.

2.2 Governo e Gestão

Recomendação n.º 6: *Clarificar a estrutura de governo do IPL.* **Recomendação n.º 7:** *Garantir que as equipas de gestão constituídas no IPL tenham oportunidade de desenvolver uma liderança clara com vista ao futuro e que o IPL as proteja contra desvios no cumprimento dos seus objectivos e ambições conforme delineado no seu novo plano estratégico.* **Recomendação n.º 8:** *Os procedimentos emanados pelo Conselho Geral garantem liderança e orientação.*

A introdução de nova legislação para as instituições de ensino superior em Portugal traduziu-se em muitas alterações para as instituições, incluindo alterações ao nível do seu governo e gestão. A Lei 62/2007 instituiu o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, incluindo legislação relativa à sua constituição, funções e organização. Com base nesta Lei, o IPL procedeu à revisão dos seus estatutos. Os aspectos das alterações introduzidas incluem a integração de agentes externos no Conselho Geral, conforme mencionado anteriormente.

Ficou também evidente que os docentes e estudantes membros do Conselho Geral desempenham um papel mais interventivo e que tais membros acolheram positivamente a oportunidade de contribuir para o desenvolvimento do IPL. A abertura com que as deliberações do Conselho Geral são transmitidas à comunidade académica do IPL foi muito bem acolhida pela Equipa. Os docentes e estudantes da comunidade académica mais ampla comunicaram que são agora capazes de participar de forma indirecta nas deliberações através dos seus representantes no Conselho, caso assim o decidam. Do mesmo

modo, o acesso melhorado às informações sobre as deliberações e decisões do Conselho foi bem recebido e é visto como tendo promovido a transparência e aumentado a confiança no processo de tomada de decisões no IPL.

A Equipa acolheu positivamente o maior nível de transparência e apreciou o facto de o IPL já ter alcançado, em certa medida, um objectivo delineado no plano estratégico actual para “ampliar a divulgação de decisões tomadas por diferentes órgãos”. Espera-se que o IPL aplique o mesmo nível de transparência aos restantes órgãos com poder de decisão.

Em 2006/2007, durante o período da visita de avaliação inicial, a Equipa estava ciente de que a centralização de processos se encontrava em curso com vista ao estabelecimento do IPL como uma instituição única constituída por várias Escolas. Constatou-se, nessa altura, que os dirigentes do IPL estavam empenhados no processo e apoiavam de forma positiva uma maior integração. A Equipa actual ficou satisfeita por constatar o progresso substancial alcançado em termos de cumprimento deste objectivo e foi evidente que a comunidade do IPL continua a apoiar e a contribuir activamente para o desenvolvimento contínuo de novos sistemas, procedimentos e processos.

As alterações legislativas vieram facilitar a integração no IPL, ficando agora a responsabilidade financeira na presidência do Instituto. A Equipa foi da opinião de que o sucesso no processo de integração é facilitado pelo facto do Presidente ser eleito. A comunidade académica, ao eleger o seu Presidente, confirmou a posição tomada pela gestão em continuar a trilhar o caminho de uma maior integração nas actividades do IPL e reiterou o seu apoio e entusiasmo em trabalhar com a gestão, com vista ao cumprimento deste objectivo. Este apoio e entusiasmo foi evidente para a Equipa. No entanto, os dirigentes das Escolas demonstraram o desejo de um certo nível de autonomia e um aumento na transparência relativamente à atribuição de financiamento. A Equipa apoia essa posição e, como tal, defende que *seja alcançado um equilíbrio em que a responsabilidade pelos assuntos financeiros permaneça ao nível central, com a implementação de critérios de transparência no financiamento que permita às Escolas obter algum controlo sobre as verbas que lhes são atribuídas.*

São claros os grandes avanços do IPL no desenvolvimento da sua capacidade de investigação. Isto resulta do aumento do nível de qualificação dos docentes do IPL e do aumento no número de unidades de investigação associadas às Escolas do IPL, de quatro em 2006/2007 para doze em 2010. A Equipa foi informada de que existe um contacto próximo entre as Escolas e os Centros de Investigação. Os docentes realizam investigação nos Centros, assim como muitos dos estudantes de Mestrado. A Equipa constatou que alguns estudantes de Licenciatura também dão o seu contributo para projectos de investigação levados a cabo nos Centros.

Esta interligação entre a Escola e as actividades dos Centros de Investigação é importante, de modo a que a investigação possa activamente suportar as actividades de ensino e que os docentes possam continuar a desenvolver as suas actividades de investigação num ambiente consagrado à investigação e torna-se um meio de garantir que os centros de investigação não “se desviam” nos seus trabalhos, permanecendo estreitamente alinhados com as Escolas e o Instituto como um todo. O IPL deve garantir que é alcançado um equilíbrio entre a independência dos Centros de Investigação e a manutenção dos vínculos positivos com as Escolas a que estão associados. *Neste contexto, a gestão dos Centros de Investigação deve ser cuidadosamente orientada para garantir uma certa convergência com as actividades das Escolas.*

2.3 Bolonha e Internacionalização

Recomendação n.º 11: *Promover a implementação de todas as partes do Processo de Bolonha.*

O IPL fez grandes progressos na implementação dos requisitos de Bolonha e é óbvio o incremento e enfoque nas actividades de internacionalização. Legislação relativamente recente, como o Decreto-lei 107/2008, exige que todas as instituições de Ensino Superior elaborem um relatório anual sobre a evolução na implementação do Processo de Bolonha.

A Equipa tomou conhecimento de que, desde 2007/2008, todos os cursos de Licenciatura estão adaptados aos requisitos de Bolonha. Têm agora três anos de duração, à excepção dos que possuem um cariz mais profissional, que têm a duração de quatro a cinco anos dependendo dos requisitos específicos da área. São atribuídos créditos ECTS aos cursos e competências de aprendizagem (ou learning outcomes, como são mais conhecidos em todo o Espaço Europeu de Educação) para as unidades curriculares e para os cursos em geral.

Foi comunicado que, em muitos casos, a oferta formativa tem beneficiado com a sua menor duração. No entanto, a Equipa constatou que, em alguns casos, a experiência laboral, como o estágio, tem de ser oferecida como uma actividade extracurricular, levada a cabo durante o período de Verão ou outros períodos de férias. O IPL tem colaborado com os estudantes, por todos os meios, para que consigam estas colocações extracurriculares e os estudantes que pretendam inclui-la como parte do seu curso podem consegui-lo como parte da sua formação.

A Aprendizagem ao Longo da Vida e o acesso à educação são disponibilizados através

de uma unidade criada pelo IPL (Centro de Formação de Activos - FOR.ACTIVOS) com a finalidade de promover uma aprendizagem activa ao longo da vida. O IPL aumentou as suas actividades em termos de oferta de cursos de formação pós-secundária. O número desses cursos aumentou significativamente desde que a Equipa de avaliação visitou pela primeira vez o IPL em 2006/2007, período no qual se encontravam disponíveis onze cursos. Em 2009/2010, encontravam-se disponíveis 23 cursos desta natureza. O IPL também disponibiliza formação para estudantes que pretendam voltar a estudar, de modo a facilitar a transição para o ensino superior, após períodos de tempo prolongados.

Tais iniciativas são de louvar e reflectem as alterações na legislação relativa às instituições de Ensino Superior portuguesas que proporcionam uma maior flexibilidade na admissão e acesso ao Ensino Superior, em especial para os estudantes com idades superiores a 23 anos e para aqueles que satisfazem determinados critérios de qualificação educativa. Isto resultou num alargamento da base de recrutamento de estudantes.

Outras medidas legislativas que permitiram o acesso ao Ensino Superior em Portugal e que futuramente irão proporcionar novas oportunidades ao IPL referem-se à certificação de unidades curriculares individuais; medidas que permitam que estudantes de um curso possam frequentar e receber créditos por unidades curriculares de um curso de outro ciclo; assim como medidas que permitem estudantes frequentar estudos em regime de tempo parcial.

O IPL, tal como já foi referido anteriormente, aumentou de um para quatro a sua oferta de cursos em regime de tempo parcial. As outras medidas proporcionam ao IPL meios para aproximar outros indivíduos da oferta académica do IPL, com a possibilidade de os vir a recrutar para a frequência de um curso completo. Existe também a possibilidade de aumentar a atractividade das ofertas de cursos do IPL ao permitir que os estudantes matriculados possuam alguma flexibilidade na escolha das unidades curriculares que não integrem seu plano curricular. Deste modo, os estudantes podem adicioná-las aos seus *curricula vitae* de acordo com as suas próprias expectativas face a futuras carreiras.

Recomendação n.º 9: *Aumentar a mobilidade internacional de estudantes e docentes e não docentes.* **Recomendação n.º 10:** *Desenvolver indicadores de desempenho que possam ser comparados internacionalmente e promover activamente a criação de redes internacionais.*

A internacionalização tem sido uma prioridade no IPL, como se reflecte pela sua inclusão como um eixo estratégico principal no novo Plano Estratégico com os objectivos definidos de “aumentar e diversificar a mobilidade internacional” e “reforçar e melhorar actividades de cooperação”. A internacionalização também é promovida no âmbito de outros eixos estratégicos, tais como a educação e a investigação.

O IPL identifica de forma clara as medidas a seguir que irão servir para ajudar a alcançar os objectivos mencionados. Essas medidas são: “promover as aprendizagens extracurriculares” para estudantes em instituições/empresas nacionais e internacionais; “promover programas conjuntos para os 1.º e 2.º ciclos através de parcerias nacionais e internacionais”; “promover programas de doutoramento no IPL, através do estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior nacionais e internacionais”; e “promover a investigação com entidades externas nacionais e internacionais” através de parcerias, fomentar a “participação em projectos comuns” e intercâmbios de investigação ou redes de investigação com a “integração de investigadores externos nas actividades de investigação do IPL”.

As medidas delineadas proporcionam um claro enquadramento para o trabalho do IPL, pois visam aumentar a internacionalização dos seus portefólios de ensino e investigação e deverão permitir ao IPL fazer a comparação das suas actividades com entidades nacionais e internacionais. Já existem sinais de um aumento da mobilidade de estudantes e, em menor grau, dos docentes e não docentes. É também claro o aumento do estabelecimento de acordos de cooperação nacionais e internacionais em termos das ofertas ao nível do ensino, assim como da investigação e de outras actividades. O IPL é encorajado a prosseguir com os seus esforços nestas áreas.

O IPL é instado, em particular, a centrar-se nas necessidades linguísticas dos estudantes e docentes. *Tal deve incluir uma maior utilização da língua inglesa como parte do ensino do currículo.* Relativamente aos cursos leccionados em português e que possuem estudantes internacionais na sala de aula, a Equipa recomenda ao IPL que tenha em mente as dificuldades linguísticas destes estudantes, que poderão não dominar na perfeição a língua portuguesa, de modo a que possam tirar pleno partido do ensino ministrado. Numa sala de aula em que a maior parte dos estudantes é de nacionalidade portuguesa, um professor pode esquecer-se com facilidade de que estão presentes estudantes cuja língua nativa não é o português.

É claro o objectivo do IPL em aumentar a oferta de cursos leccionados em inglês e que os docentes do IPL estão muito disponíveis para prestar apoio aos estudantes internacionais que vêm estudar para o IPL. Este apoio foi amplamente reconhecido e apreciado pelos estudantes internacionais que se reuniram com a Equipa.

2.4 Ensino, Aprendizagem e Cursos

Recomendação n.º 12: *Desenvolver uma estratégia para um reforço da utilização de métodos de ensino/aprendizagem baseados nas TIC.* **Recomendação n.º 13:** *Desen-*

volver e aumentar o número de cursos disponíveis em regime de tempo parcial e nocturno, e expandir o número de vagas disponíveis noutros programas de formação ao longo da vida.

Alguns aspectos relativos ao ensino, aprendizagem e cursos foram já discutidos no contexto de Bolonha e da internacionalização. Foi evidente para a Equipa que o IPL está a actuar, cada vez mais, de acordo com Bolonha em várias áreas, tais como na passagem de uma abordagem pedagógica centrada no ensino para uma abordagem pedagógica centrada na aprendizagem. Isto é sustentado pela declaração do IPL presente no relatório de auto-avaliação que indica que a instituição está a avançar no sentido de uma “aplicação mais ampla das metodologias de ensino teórico-práticas e um reforço das componentes experimentais e de trabalho de projecto “ nos seus cursos.

A Equipa constatou um maior recurso a plataformas de aprendizagem, tais como a Blackboard e a disponibilização de cursos a distância, nocturnos e em regime de tempo parcial, tendo aumentado o número de cursos ministrados através destes meios. Em 2009/2010, o IPL disponibilizou 43 Licenciaturas, das quais quinze eram em regime nocturno e quatro em regime de ensino a distância. Estão a ser ministrados através de ensino à distância os cursos de 1º Ciclo nas áreas de ensino básico, engenharia mecânica, marketing e marketing e turismo. O relatório de auto-avaliação do IPL menciona que é a única instituição portuguesa, além da Universidade Aberta, autorizada a ministrar cursos através do ensino a distância.

A introdução de cursos de mestrado proporcionou oportunidades adicionais para que os estudantes diplomados pelo IPL obtenham um nível de qualificação superior. De acordo com o relatório de auto-avaliação, o IPL possui 40 cursos de mestrado, em funcionamento nas suas várias Escolas. Esta foi uma forma do IPL atrair estudantes de outras instituições de Portugal e do estrangeiro. Foi comunicado que os estudantes (diplomados pelo IPL e por outras instituições de ensino superior) estão a optar pelo IPL para obterem o seu grau de Mestre. Os professores e os estudantes que se reuniram com a Equipa, acolheram de forma positiva as oportunidades adicionais e perceberam a importância da oferta de graus superiores no IPL.

Recomendação n.º 14: *Continuar a trabalhar para reduzir as taxas de abandono e de insucesso. Recomendação n.º 15:* *Realizar investigação sobre os motivos pelos quais os estudantes desistem ou não são bem-sucedidos nos seus cursos.*

A Equipa constatou que a taxa de sucesso dos estudantes aumentou. Em reuniões com os docentes e estudantes, isso foi em parte atribuído ao aumento do nível de qualificação do corpo docente e às melhores instalações e apoio, o que motivou os estudantes

nos seus estudos.

Ficou também claro que medidas orientadas, em cursos específicos, como por exemplo o apoio prestado ao nível da matemática nos cursos de engenharia, se têm revelado benéficas. Constatou-se no relatório de auto-avaliação do IPL que as actividades específicas do Serviço de Apoio ao Estudante (SAPE) também contribuíram para as taxas de sucesso. As medidas incluíram: apoio psico-pedagógico e académico nas unidades que possuem maiores taxas de insucesso; a disponibilização de orientação pessoal e social; e o acesso a apoio psicológico e orientação vocacional. Todas estas medidas têm contribuído para um aumento das taxas de sucesso dos estudantes.

A Equipa de avaliação anterior ficou ciente da importância da disponibilidade dos professores face aos estudantes. A Equipa actual constatou que a disponibilidade dos professores face aos estudantes não diminuiu e os estudantes continuam a apreciar a facilidade de acesso que têm aos seus professores. A importância deste aspecto em termos de apoio aos estudantes, a nível académico ou de outra natureza, enquanto frequentam o Instituto é reconhecida pelo IPL como sendo um factor importante que contribui para o sucesso dos estudantes.

O IPL é incentivado a prosseguir a monitorização das taxas de sucesso e de conclusão dos estudantes, especialmente tendo em conta o facto do IPL estar a aumentar o número de licenciaturas nocturnas, a distância ou em regime de tempo parcial. Ao mudar os meios para disponibilizar os cursos, também mudará o perfil dos estudantes do IPL. Cada tipo de estudantes traz consigo os seus próprios desafios. Através de uma monitorização atenta, o IPL será capaz de responder a necessidades específicas e adaptar os seus mecanismos de ensino e apoio da forma mais adequada.

Recomendação n.º 16: *Investigar a natureza e estrutura dos empregos obtidos pelos diplomados pelo IPL.*

Actualmente as instituições de Ensino Superior portuguesas devem, segundo a legislação (Lei 62/2007), monitorizar os seus ex-estudantes relativamente a taxas de empregabilidade e destinos e proceder ao seu registo numa base de dados de acordo com uma metodologia definida pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

São claros os esforços do IPL na procura de uma ligação estreita entre os cursos e o mercado de trabalho (empregabilidade). O IPL mencionou que tem utilizado os resultados dos estudos do Ministério para analisar o destino e a empregabilidade dos diplomados, por cada Escola e por curso. O IPL também relatou que realiza um estudo junto dos empregadores da região com o objectivo de determinar a natureza das carreiras prossegui-

das pelos seus diplomados, para além de fazer corresponder as suas competências às exigências do mercado.

Outras medidas tomadas para aumentar a empregabilidade dos seus diplomados incluem a manutenção de ligações com os empregadores através de estágios extracurriculares e o estabelecimento de parcerias com programas de inclusão na vida activa, realizando os estudantes projectos para empresas e serviços. Também foi constatado que existe uma oferta de formação na área de empreendedorismo ao nível dos cursos de segundo ciclo.

Essas iniciativas e medidas em curso servirão para garantir que as ofertas formativas do IPL preparam os estudantes para o mercado de trabalho. Os estudantes têm a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos no decurso da sua formação académica durante as colocações para a aquisição de experiência profissional. Os estudantes que se reuniram com a Equipa acolheram entusiasticamente estas oportunidades e sentiram que as experiências em meio laboral lhes deram vantagem relativamente a estudantes provenientes do sector universitário em que esta não é uma prática corrente. Os empregadores também acolheram de forma positiva a oportunidade que lhes foi dada de interagirem com os estudantes do IPL.

2.5 Garantia de Qualidade

Recomendação n.º 17: *Desenvolver sistemas de garantia de qualidade sistemáticos e sólidos utilizando as estruturas já existentes.* **Recomendação n.º 18:** *Coordenar sistematicamente os sistemas de garantia de qualidade nas Escolas e em todo o Instituto.* **Recomendação n.º 19:** *Desenvolver guiões de avaliação consistentes para utilização nos cursos.* **Recomendação n.º 20:** *Garantir a eficácia do recentemente criado Conselho para Avaliação e Qualidade.*

As considerações relativas à garantia de qualidade sofreram alterações significativas desde as primeiras visitas da Equipa de avaliação do IEP ao IPL em 2006/2007. Estas alterações surgem, por um lado, em resposta às considerações de Bolonha, conforme já mencionado e, por outro, das alterações ocorridas na legislação portuguesa.

Existe um novo enquadramento legal para a avaliação das Instituições de Ensino Superior (estabelecido pelo Decreto-lei 38/2007). O Decreto-lei 369/2007 determina a criação da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES). Ambos os instrumentos foram criados com a finalidade de garantir a qualidade do ensino superior através da avaliação e acreditação das instituições e dos seus cursos. Outras alterações permitiram

a criação do Sistema Nacional de Qualificações (Decreto-lei 396/2007) e determinaram o estabelecimento da Agência Nacional para a Qualificação (Decreto-lei 276-C/2007), que se debruça sobre a qualidade da educação profissional e vocacional e a promoção do acesso à formação superior.

Estas e outras alterações conduziram a uma maior flexibilidade no acesso ao ensino superior; destinaram-se a criar o potencial para haver uma maior flexibilidade curricular; e criaram condições para incrementar a mobilidade nacional e internacional de estudantes e diplomados. Por outro lado, é dada especial atenção à qualidade da oferta e de todos os aspectos das actividades das instituições de ensino superior.

Actualmente o IPL, tal como as outras instituições de ensino superior (IES) em Portugal, está obrigado a participar na avaliação dos requisitos de qualidade das IES, que inclui auto-avaliação e avaliação externa dos seus ciclos de estudo, das Escolas e/ou serviços de acção social. Actualmente decorrem os processos de acreditação de cursos; a avaliação do desempenho do pessoal docente encontra-se em fase de implementação e foi introduzida a avaliação dos professores pelos conselhos pedagógicos. Outros níveis de avaliação da qualidade incluem a atribuição de um papel mais relevante aos coordenadores de curso na gestão da qualidade e na monitorização dos cursos. Estes níveis de gestão da qualidade serão coordenados por um Gabinete de Avaliação e Qualidade recentemente criado.

No que respeita à garantia de qualidade, o IPL respondeu a influências externas através do desenvolvimento dos seus órgãos e estruturas internas. Os estatutos do IPL estabeleceram um Conselho de Avaliação e Qualidade, responsável por definir os mecanismos de auto-avaliação do desempenho do Instituto, das suas unidades e das suas actividades educativas e científicas, visando a sua preparação para a sua acreditação e avaliação nacional. É também responsável por garantir que o IPL se encontra em conformidade com a legislação no que respeita a tais actividades. Em conjugação com estas responsabilidades, assumiu igualmente a de desenvolver um plano plurianual das áreas a serem avaliadas; propor padrões de avaliação a serem aplicados e estabelecer padrões de qualidade; definir níveis de proficiência que os padrões de qualidade devem alcançar; e estabelecer medidas de correcção de pontos fracos identificados no decurso deste trabalho.

Ao nível dos cursos, os respectivos coordenadores respondem, em matéria de qualidade, perante os conselhos técnico-científicos e pedagógicos de cada escola e também ao recentemente criado Conselho de Avaliação e Qualidade. Assim, para além do seu papel na gestão e coordenação do funcionamento dos cursos, os coordenadores deverão desempenhar um papel mais abrangente na preparação de propostas para os processos de acreditação. O coordenador também deve elaborar um relatório anual sobre as actividades do curso que inclua dados tais como: um relatório sobre o número de estudantes

em abandono; taxas de conclusão; distribuição das classificações finais e por unidade curricular; informação sobre métodos de ensino; carga de trabalho e desempenho docente. Também deve incluir a opinião das Comissões Científico-Pedagógicas de Curso relativamente aos diversos indicadores identificados e a sua opinião relativamente a medidas correctivas a adoptar onde forem consideradas necessárias.

Espera-se que os níveis adicionais de garantia de qualidade sirvam para melhorar o nível da qualidade académica, administrativa e dos serviços do IPL. Existe uma grande expectativa em termos de prestação de contas face às IES portuguesas, à semelhança do que acontece nas IES de todos os países signatários de Bolonha. *No entanto, deve ser acautelado que as medidas necessárias para garantir a prestação de contas se encontrem em equilíbrio com as medidas internas de garantia e gestão da qualidade e, mais importante, o IPL deve continuar a trilhar o seu caminho de melhoria da qualidade e da criação de uma cultura de qualidade.*

Recomendação n.º 21: Prosseguir com o desenvolvimento de novas bases de dados comuns. Recomendação n.º 22: Recorrer sistematicamente os novos dados disponíveis com a finalidade de melhorar a qualidade e a gestão de recursos. Recomendação n.º 23: Garantir que os directores de curso podem aceder a informação relevante existente nas novas bases de dados do IPL e que tal acesso é facilitado através do fornecimento de informação de uma forma clara de compreensível.

É evidente que as medidas de qualidade descritas até agora são sustentadas por plataformas de apoio, tais como os vários conselhos e comissões, o Conselho de Avaliação e Qualidade e o Gabinete de Avaliação e Qualidade, cuja função é facilitar os processos de tomada de decisão e de gestão.

A Equipa também constatou que o IPL se encontra actualmente na fase final de desenvolvimento de uma impressionante plataforma de gestão de dados, que se encontrava a ser testada aquando da visita da Equipa. Quando estiver operacional, esta plataforma deverá permitir o acesso a dados e informações, aos coordenadores de curso, directores e outros gestores e decisores através de uma plataforma única ou sistema único de dados (“one stop shop data system”). Isto irá servir para suportar um sistema abrangente de garantia e controlo de qualidade.

A introdução de plataformas de processamento de informação e gestão de dados facilitará, obviamente, o trabalho dos coordenadores de curso. Contudo, os coordenadores de curso, referiram que as cargas de trabalho relacionadas com o processamento de relatórios já são elevadas, logo deve ser garantido que as necessidades adicionais em termos de elaboração de relatórios não irão retirar tempo às tão importantes activida-

des de investigação e ensino dos docentes. A Equipa tomou conhecimento de que foram designados em cada Escola secretários cuja função é coadjuvar os coordenadores no seu trabalho. No entanto, a Equipa constatou que este apoio de secretariado é limitado, tendo em conta o número de cursos existentes.

Neste contexto, a plataforma de dados deve ser um meio destinado a facilitar o trabalho dos coordenadores e não a incrementar a já pesada carga de trabalho. Adicionalmente, devem ser tomados os devidos cuidados para que as exigências em termos de elaboração de relatórios feitos pelos coordenadores não visem simplesmente dar resposta às necessidades dos recentes requisitos legislativos, devendo, além disso, servir como ferramentas de aperfeiçoamento eficazes. Deste modo, *o IPL pode maximizar a utilização do sistema de criação de relatórios implementado e pode utilizar a sua plataforma de dados abrangente, de um modo que seja eficaz para fins de melhoria e garantia interna e externa. Além disso, o IPL deve centrar-se na recolha de dados necessários e não de dados destinados simplesmente a exibir.*

3. Desafios Futuros

A Equipa ficou muito impressionada com o progresso do IPL e com o facto de o IPL ter transformado, em grande parte, as recomendações da avaliação inicial no âmbito do IEP em 2006/2007, em realidade.

Ficou claro para a Equipa que o IPL continua a percorrer o caminho que traçou para si mesmo, em 2006/2007, com o objectivo de ser uma Instituição com um líder; uma equipa de colaboradores unida; e um corpo estudantil unido. O entusiasmo e motivação para alcançar os seus objectivos continuam a ser bastante evidentes entre a comunidade académica. Através de tal motivação e apoio existentes, do seu Plano Estratégico que fornece medidas específicas e processos de acompanhamento, com a introdução de novas estruturas e suportes para a melhoria e garantia de qualidade por todo o instituto, a Equipa está confiante em que o IPL, através de uma gestão cuidadosa, irá alcançar com sucesso as suas ambições para o futuro.

Tomando isto como um ponto de partida e tendo em conta as observações anteriormente feitas, a Equipa tem as seguintes reflexões e recomendações a fazer:

1. O IPL passou de uma estrutura constituída por cinco Escolas para uma única estrutura com uma gestão centralizada, o que criou uma instituição muito dinâmica e inovadora e serviços administrativos mais eficientes. Isto ajudou o IPL a promover-se como um

forte politécnico na região, assim como junto de outras instituições em Portugal e no estrangeiro. Isto facilitou igualmente o fluxo de informação na Instituição e contribuiu para melhorar os processos de gestão financeira do IPL. *No entanto, é recomendado que o IPL estabeleça directrizes transparentes e eficazes em termos da distribuição de fundos entre as unidades orgânicas, de modo a garantir que também possuem uma maior responsabilidade descentralizada. Tais directrizes deverão ser aprovadas pelo Conselho de Gestão, após debate levado a cabo pelos órgãos do IPL a todos os níveis.*

2. O IPL demonstrou que está a tomar decisões acertadas de modo a tornar-se numa instituição com uma maior internacionalização. O número de estudantes que chegam e partem aumentou significativamente, assim como o número de colaborações internacionais na área da investigação. Embora seja evidente que o IPL reconhece que é importante satisfazer as necessidades regionais, a Equipa está consciente da necessidade de equilibrar este aspecto com a necessidade de manter um maior foco na internacionalização. Como tal, *o IPL é incentivado a prosseguir com os esforços para encontrar um equilíbrio entre a satisfação das necessidades regionais e o aumento da sua visibilidade a nível internacional. Além disso, o IPL é aconselhado a considerar disponibilizar o inglês, um idioma importante nas instituições de investigação, como parte dos seus cursos.*

3. Actualmente o IPL encontra-se a implementar um sistema de avaliação promissor, suportado por uma base de indicadores sofisticada. Embora tal seja reconhecido como uma ferramenta importante em termos do controlo de qualidade, *é importante que o sistema também seja desenvolvido de um modo que promova uma melhoria contínua da qualidade e estabeleça as bases para a criação de uma cultura de qualidade.*

4. O Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior exige ao IPL, de acordo com a legislação, que acompanhe todos os anos os seus diplomados. No entanto, a Equipa constatou que, à excepção de um número reduzido de casos, o IPL não possuía outras estruturas formais implementadas para manter o contacto com os seus antigos estudantes. Tendo em conta que o IPL irá manter o contacto com os seus ex-estudantes todos os anos, como parte do estudo do Ministério, e que os actuais estudantes do IPL são entusiásticos e leais para com o Instituto e os seus colaboradores, é recomendado que o IPL recorra a essas fontes de potencial inexplorado. *O IPL deverá criar uma associação de antigos estudantes que não só facilite o recrutamento de novos estudantes, mas que também sirva como fonte de financiamento para o IPL e ofereça oportunidades de colocação para os actuais estudantes. Além disso, os ex-estudantes podem constituir-se como plataformas para colaborações frutíferas com parceiros cívicos, sociais e empresariais.*

5. O IPL estabeleceu diversos graus de primeiro e segundo ciclos que se encontram em conformidade com Bolonha. Também adaptou cursos de acordo com as necessidades em

constante mudança dos seus estudantes. Os cursos nocturnos e em regime de tempo parcial, assim como cursos para adultos, estão a atrair novos grupos alvo. No entanto, a Equipa constatou que os currículos ainda possuem uma estrutura demasiado rígida – os estudantes possuem pouca flexibilidade para escolher diferentes unidades curriculares. *A Equipa foi da opinião que uma estrutura mais abrangente dos planos de estudo, com os graus baseados nos resultados de aprendizagem, pode ser mais apelativa para os estudantes. A oferta de um currículo mais amplo nos primeiros anos de um curso, com a especialização a ocorrer no último ano (ou anos), também irá permitir uma adaptação mais rápida dos cursos às exigências do mercado de trabalho.* Esta abordagem também facilitaria uma economia de escala na oferta de cursos, pois as turmas poderiam ser maiores nos primeiros dois anos e de menores dimensões após os estudantes seleccionarem a sua área de especialização.

6. A dupla estrutura de escolas e unidades de investigação auxiliou as unidades de investigação a desenvolverem-se de forma independente e obteve resultados de investigação com sucesso num prazo relativamente curto. As unidades de investigação oferecem uma oportunidade para que os docentes continuem a desenvolver o seu trabalho de investigação num ambiente dedicado. A Equipa do IEP apoia a estratégia do IPL em almejar possuir entre três a cinco unidades de investigação de excelência. No entanto, a longo prazo, é igualmente importante que os estudantes continuem a beneficiar dos vínculos existentes entre escolas e unidade de investigação. *Como tal, a Equipa recomenda que o ensino e a investigação mantenham a ligação de modo a garantir que os estudantes possam continuar a aplicar conhecimentos teóricos, adquiridos na sala de aula, em projectos de investigação relacionados.*

4 Conclusões

A Equipa do IEP felicita o IPL, os seus colaboradores e os seus dirigentes relativamente aos progressos efectuados desde a primeira avaliação em 2006/2007. O IPL é digno de elogios por todos os progressos efectuados no cumprimento dos objectivos incluídos, directa ou indirectamente, como parte das recomendações apresentadas nessa altura.

De modo a tentar cumprir esses objectivos, o IPL também teve em consideração as alterações significativas que ocorreram na legislação aplicável às IES portuguesas. De acordo com a Equipa, o IPL conseguiu prosseguir o seu trabalho de implementação das recomendações, através da articulação dos desenvolvimentos necessários com estruturas e processos internos, de modo a que o IPL pudesse satisfazer as necessidades nacionais. Dito isto, a Equipa sente a necessidade de alertar o IPL para o facto de que deverá con-

tinuar a manter como prioridade as actividades internas de garantia e aperfeiçoamento e evitar seguir um caminho de desenvolvimento de sistemas e processos apenas com o objectivo de satisfazer as necessidades externas de garantia de qualidade. No entanto, a Equipa está confiante, tendo em conta a sua experiência com a comunidade académica e com a gestão do IPL, que o Instituto irá manter uma “cultura de qualidade”, e não apenas o controlo de qualidade, no centro de quaisquer desenvolvimentos levados a cabo.

A Equipa deseja que o IPL seja bem-sucedido no seu trabalho.



IPL

instituto politécnico de leiria

