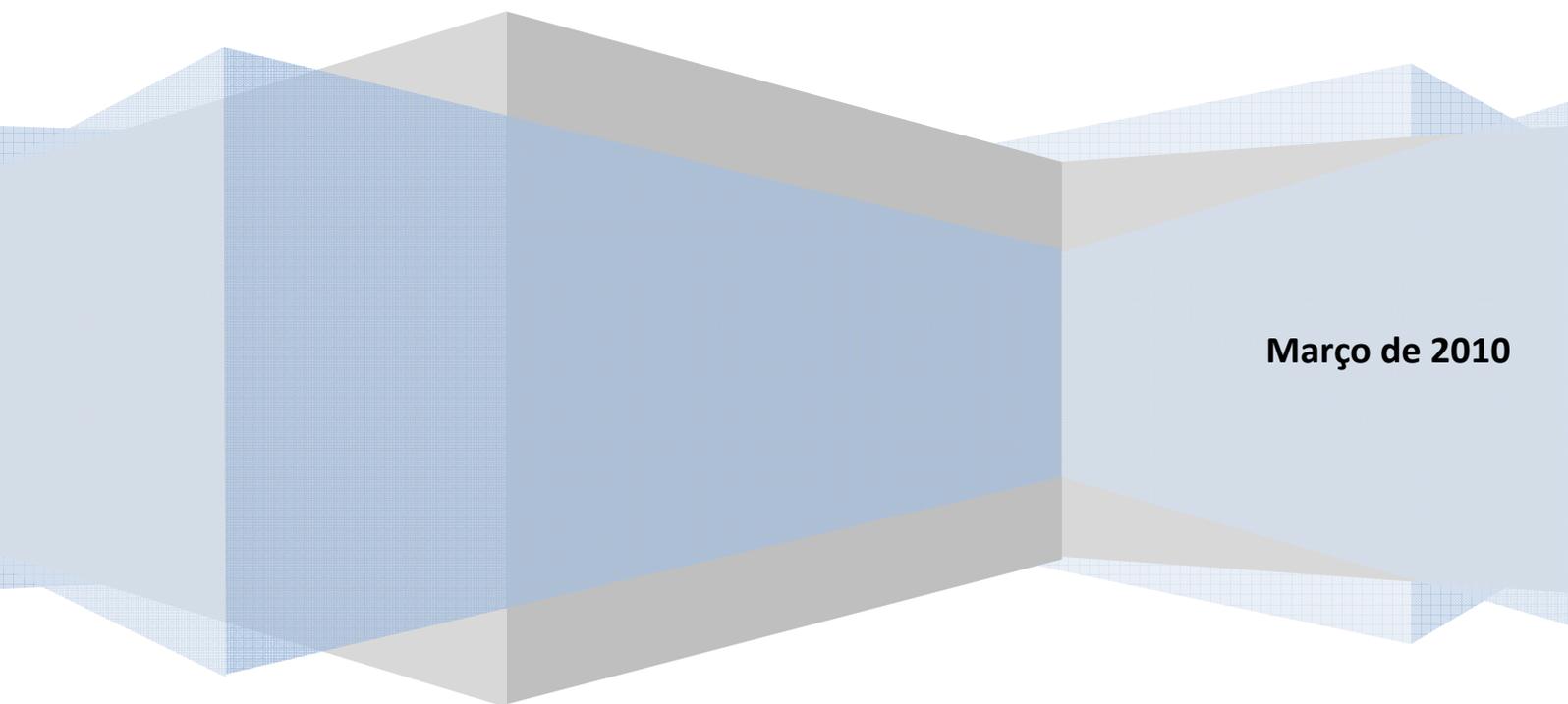


Instituto Politécnico de Leiria

Avaliação institucional pela *European University Association*

# RELATÓRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO: PROCESSO DE FOLLOW-UP



Março de 2010

## Índice

Introdução .....	3
<b>1. Reações internas e externas aos outputs do processo de avaliação e participação no processo follow-up.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Novos constrangimentos, resposta institucional e capacidade de mudança.....</b>	<b>4</b>
2.1 Legislação .....	4
2.2 Orçamento.....	6
<b>3. Análise das recomendações propostas e implementadas.....</b>	<b>6</b>
3.1 Plano Estratégico .....	6
3.2 Governo e Gestão .....	7
3.3 Bolonha e Internacionalização .....	7
3.4 Ensino, Aprendizagem e Cursos .....	8
3.5 Garantia da Qualidade .....	9
<b>4. Problemas encontrados e análise dos obstáculos .....</b>	<b>10</b>
<b>5. Novas iniciativas programadas e/ou implementadas.....</b>	<b>10</b>
Conclusão.....	13
Lista de anexos.....	14
Lista de apêndices.....	15

## Introdução

Este relatório visa dar continuidade ao processo de avaliação internacional, solicitado pelo Instituto Politécnico de Leiria (IPL) à *European University Association* (EUA).

Uma comissão da EUA avaliou o IPL, em 2007, tendo produzido um relatório (ANEXO 1) contendo uma análise do desempenho do Instituto, no desenvolvimento da sua missão e apresentando recomendações de melhoria. O relatório de avaliação foi disponibilizado na página de internet do IPL ([www.ipleiria.pt](http://www.ipleiria.pt)), tendo sido dado a conhecer a toda a comunidade académica e exterior. O Instituto decidiu dar continuidade ao processo de avaliação e submeter-se à fase de *follow-up*, procedendo, uma vez mais, à avaliação internacional pela mesma Associação.

Estas avaliações por entidades externas, e em particular por entidades internacionais, são pontos de aferição globais de uma cultura interna de qualidade, que se pretende desenvolver e que se tem vindo a exigir, de modo crescendo, às instituições de ensino superior.

No presente relatório, procuramos evidenciar as reacções da instituição à primeira avaliação, fazendo o paralelismo entre as recomendações produzidas pela equipa de avaliação e as principais reformas e iniciativas, propostas e implementadas, e expor a capacidade da instituição para a mudança e adaptação. Evidenciamos, também, alguns constrangimentos sentidos, com origem externa, como sejam os de natureza legal ou orçamental, e mesmo de origem interna, como sejam os relacionados com o plano estratégico.

Na redacção deste documento obedeceu-se à seguinte metodologia: foi solicitado aos directores das unidades orgânicas (Escola Superior de Educação e Ciências Sociais – ESECS; Escola Superior de Tecnologia e Gestão – ESTG; Escola Superior de Artes e Design – ESAD.CR; Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar – ESTM e Escola Superior de Saúde – ESSLei) uma reflexão interna sobre o anterior relatório da EUA e sobre o processo de avaliação, procurando responder às questões propostas no guião de auto-avaliação disponibilizado por esta Associação. As reflexões das unidades orgânicas foram, posteriormente, conciliadas pela presidência do Instituto (em Setembro de 2009, foi eleito o novo presidente), colocadas à discussão, e o seu resultado incorporado na versão final.

O relatório encontra-se organizado de acordo com a estrutura sugerida pela EUA e reflecte o processo descrito.

## 1. Reacções internas e externas aos outputs do processo de avaliação e participação no processo follow-up

O conjunto das entidades envolvidas no processo de avaliação, que culminou com a visita da comissão da EUA, em 2007, acolheu com satisfação generalizada os comentários efectuados, percebendo-os como um reconhecimento, estímulo e uma referência para um processo continuado de melhoria de qualidade nas actividades do IPL. O reconhecimento da qualidade e quantidade das actividades desenvolvidas e as observações colocadas foram particularmente relevantes, para uma análise crítica interna, e utilizadas na definição do rumo estratégico e operacional. Algumas reacções:

*“Houve uma reacção compreensiva das limitações apontadas e a assunção, por parte da Escola, da necessidade de tomar algumas medidas, com vista a melhorar os indicadores em causa.” - ESECS*

*“A Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) procurou continuar o bom trabalho, melhorando todos os aspectos menos positivos e seguindo as recomendações da equipa de avaliação.” - ESTG*

*“Em geral, as recomendações do relatório da EUA foram implementadas e foram positivas (...)” - ESAD.CR*

*“A primeira reacção foi de satisfação em relação aos resultados do processo de avaliação externa, nomeadamente em relação à conclusão de que a instituição tem maturidade suficiente para poder tomar as suas próprias decisões, sem necessidade de orientação permanente por parte do governo central.” - ESTM*

*“A reacção interna aos resultados do processo de avaliação foi, de uma forma geral, positiva. Foi sentida como um olhar externo que identificou as nossas fragilidades, algumas das quais não nos apercebíamos. Os resultados foram utilizados para uma auto-reflexão interna, em reuniões marcadas para o efeito, correcção de procedimentos e implementação de estratégias organizativas.” - ESSLei*

A operacionalização interna das reacções ao processo de avaliação teve o envolvimento, mais efectivo, dos directores das unidades, coordenadores de departamento, coordenadores de curso e docentes. As opções adoptadas foram reflectidas nos planos estratégicos das unidades, onde se concretizaram as acções a desenvolver e os responsáveis pela sua implementação, definidas em múltiplas sessões de trabalho, abertas ao público, envolvendo dirigentes, docentes, funcionários e estudantes. As acções definidas têm carácter transversal, tendo-se procurado assegurar liderança efectiva aos diversos agentes, com relevância no processo de mudança: coordenadores de departamento, coordenadores de curso, comissões pedagógico-científicas, coordenadores de áreas disciplinares.

## 2. Novos constrangimentos, resposta institucional e capacidade de mudança

### 2.1 Legislação

Nos últimos três anos, a organização do ensino superior sofreu alterações significativas, traduzidas em várias iniciativas legislativas, as mais recentes colocando ênfase na qualidade do funcionamento dos estabelecimentos de ensino. O Decreto-Lei nº 38/2007 aprova o regime jurídico da avaliação do ensino superior e impõe e define a obrigatoriedade de uma avaliação de qualidade, sob as formas de auto-avaliação e avaliação externa, dos ciclos de estudos e das unidades orgânicas dos estabelecimentos de ensino superior. Seguidamente, a Lei nº 62/2007 estabelece o regime jurídico das instituições de ensino superior; regula a constituição, atribuições e organização, o funcionamento e a competência dos órgãos das instituições de ensino superior; e, ainda, a tutela e a fiscalização pública do Estado sobre as mesmas, no quadro da sua autonomia.

Na sequência desde diploma, o IPL procedeu à revisão dos seus estatutos de modo a adaptá-los ao novo regime legal. Com os novos estatutos (ANEXO 2), homologados em Julho de 2008, foi alterada a estrutura orgânica e institucional. A nova organização potencia o fortalecimento da posição do Instituto, na comunidade regional e local e da própria comunidade no IPL, desde logo, pelo maior número de representantes da mesma, no Conselho Geral, e pela possibilidade do presidente do Instituto poder ser uma personalidade externa à instituição. A par da reorganização, foram criadas novas unidades, como o SAPE (Serviço de Apoio ao Estudante), o Centro de Transferência e Valorização do Conhecimento (CTC) e o FOR.ACTIVOS (vacionada para a formação de activos, ao longo da vida).

Também, com o objectivo de adequar o nome das escolas à oferta formativa, foi alterada a designação da Escola Superior de Educação, que passou a denominar-se Escola Superior de Educação e Ciências Sociais (ESECS), e da Escola Superior de Tecnologia do Mar, que passou a designar-se Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar (ESTM).

O Decreto-Lei nº 369/2007 institui a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), como entidade para a avaliação e acreditação da qualidade do ensino superior, aprovando os respectivos estatutos. Esta agência assegurará uma avaliação regular da qualidade do funcionamento das instituições, em Portugal, baseada num processo de auto-avaliação e avaliação externa. Está em curso (desde Novembro de 2009 a Abril de 2010) o processo de acreditação preliminar dos ciclos de estudo em funcionamento, junto da A3ES (ANEXO 3), a que se seguirá, a partir de 2011/2012, uma avaliação regular dos mesmos. Este processo visa assegurar, publicamente, o cumprimento de requisitos mínimos de qualidade para a oferta formativa das instituições de ensino superior em Portugal, valorizando-se o desenvolvimento de sistemas internos de qualidade, que, sendo acreditados pela Agência, possibilitarão maior autonomia na aprovação dessa mesma oferta. O processo de criação e aprovação pública de ciclos de estudo foi assim alterado, passando a A3ES a ter a competência de acreditação dos mesmos, seguindo-se apenas um registo junto do Ministério da Ciência e Tecnologia do Ensino Superior (MCTES) e a respectiva publicação em Diário da República.

No Decreto-Lei nº 107/2008, que modifica o Decreto-Lei nº 74/2006, são definidas as condições para atribuição de graus académicos e da obrigatoriedade de produção de um relatório anual sobre o progresso da concretização do processo de Bolonha.

Internamente, e reconhecendo a necessidade de coordenação global desta área, nas actividades de todo o Instituto, foi criado um novo órgão - Conselho para a Avaliação e Qualidade, a quem compete coordenar e definir padrões, procedimentos e mecanismos de funcionamento garantem a qualidade das suas unidades orgânicas, bem como das actividades científicas e pedagógicas. Com uma estruturação hierárquica, são definidos níveis progressivamente mais operacionais, que asseguram a detecção de aspectos a melhorar e a implementação das medidas adoptadas, fornecendo feedback. É intenção da actual presidência criar internamente o Gabinete de Avaliação e Qualidade, que operacionalizará as áreas de avaliação e da qualidade e promoverá o desenvolvimento de um sistema interno de qualidade, também com vista a certificação pela A3ES.

O Decreto-Lei nº 207/2009, que alterou o Decreto-Lei n.º 185/81, modificou significativamente o Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico (ECPDESP). Das alterações para o ensino politécnico, enumeram-se as seguintes: a) a exigência de doutoramento ou o título de especialista (indivíduo com reconhecida experiência profissional de alto nível) como exigência de qualificação para a entrada na carreira; b) a criação de uma nova categoria no topo da carreira, c) o reforço da especialização dos institutos politécnicos através do título de especialista, permitindo que parte do corpo docente tenha uma relação principal com a vida profissional exterior à instituição, d) o alargamento dos lugares da carreira, e) o regime de dedicação exclusiva como regime regra e f) a valorização, nos concursos, de todas as componentes das funções dos docentes, com expressa consideração do desempenho científico, da capacidade pedagógica e de outras actividades relevantes para a missão da instituição de ensino superior. A concretização desde Decreto está ainda dependente da elaboração de vários regulamentos.

Num contexto de precariedade contratual do actual corpo docente, a importância deste Decreto é elevada. Foram

elaborados, ou estão em fase de elaboração e consulta pública, os diversos regulamentos que permitem a plena concretização do novo ECPDESP.

## 2.2 Orçamento

O auto-financiamento do IPL, obtido com propinas, vendas e prestações serviços, transferências correntes de capital e outras receitas, aumentou no período 2006-2009, tendo passado de 29,7%, em 2006, para 31,8%, em 2009 (APÊNDICE 5.1). No entanto, o orçamento de estado continua a ter um peso importante no financiamento global. No ano de 2009, o aumento verificado neste orçamento ficou a dever-se à compensação do financiamento dos CET (Cursos de Especialização Tecnológica) e à assinatura do protocolo entre o Estado e o IPL, no âmbito da Iniciativa para o Investimento e Emprego.

Do ponto de vista da despesa, os encargos com a remuneração salarial são a rubrica mais significativa, tendo sido elevada, em especial nos anos 2008 e 2009, muito em consequência do plano de qualificação do corpo docente e do funcionamento de um maior número de segundos ciclos e de CET's.

O impacto destas alterações foi atenuado com o esforço de reestruturação dos serviços e gestão comum e centralizada dos recursos, no conjunto das unidades orgânicas do IPL.

Em Janeiro de 2010, foi assinado um “Contrato de Confiança com o Ensino Superior”, entre o governo e os representantes do ensino superior politécnico e universitário português, visando alargar a “formação, para mais alunos, reforçar a abertura social do ensino superior a novas camadas de estudantes jovens e à população activa, proporcionando os apoios sociais necessários, reforçar a qualidade, a relevância das formações, a empregabilidade, a ligação entre o Ensino Superior e a vida económica, social e cultural do País, a internacionalização das instituições e o reforço do papel da actividade científica na sua condução estratégica”. Em contrapartida, as instituições de ensino superior passam a dispor de uma verba adicional para funcionamento.

## 3. Análise das recomendações propostas e implementadas

Na sequência da avaliação institucional realizada em 2007, a comissão da EUA deixou um conjunto de conclusões e recomendações, organizadas em cinco vertentes (ANEXO 1): Plano Estratégico, Governo e Gestão, Bolonha e Internacionalização, Ensino, Aprendizagem e Cursos e Garantia da Qualidade. Para cada uma destas áreas, foram tomadas medidas e colocado em prática um conjunto de acções, conforme se descreve, enquadradas e condicionadas pelas alterações apresentadas na secção anterior.

### 3.1 Plano Estratégico

**Sugestões e recomendações:** **a)** desenvolver um plano estratégico forte e imaginativo; **b)** desenvolver a declaração de missão; **c)** desenvolver um plano de acção e responsabilização; **d)** assegurar a visão do IPL e o desenvolvimento da qualidade e dos serviços da região e; **e)** assegurar o reforço e continuidade de serviços aos municípios e indústrias da região.

O plano estratégico 2007-2011 do IPL, em fase embrionária aquando da visita da EUA, foi desenvolvido com base

numa definição clara da missão e da visão do IPL, encontrando-se entretanto em curso o seu alargamento para o horizonte 2010-2014. A actual missão do IPL é ser uma “ instituição pública de ensino superior comprometida com a formação integral dos cidadãos, a aprendizagem ao longo da vida, a investigação, a difusão e transferência do conhecimento e cultura, a qualidade e a inovação. Promove activamente o desenvolvimento regional e nacional e a internacionalização. Valoriza a inclusão, a cooperação, a responsabilidade, a criatividade e o espírito crítico e empreendedor”.

Foram definidos sete eixos estratégicos: Formação; Investigação - Desenvolvimento – Inovação; Estudantes; Pessoal docente não docente; Organização e Gestão; Valorização e Desenvolvimento Regional; e Internacionalização. No plano estratégico, constam as acções envolvidas em cada um dos eixos, responsáveis pelo seu desenvolvimento e calendarização. Este plano contou com a participação da comunidade: estudantes, funcionários, docentes e entidades externas. A interligação com as instituições da região (municípios, serviços, empresas) tem-se vindo a reforçar com o desenvolvimento de parcerias estratégicas, ofertas de estágio e projectos comuns. Também, as unidades de investigação, através das linhas de investigação dedicadas ao estudo do tecido empresarial da região, do desenvolvimento de projectos de investigação aplicada e de prestação de serviços especializados, e a aprovação de candidaturas do IPL nos concursos de investigação e desenvolvimento tecnológico (vales I&DT), que promove especificamente a parceria do tecido empresarial com entidades do Sistema Científico e Tecnológico, constituem novos elos de ligação do IPL ao exterior (ANEXO 12).

### 3.2 Governo e Gestão

**Sugestões e recomendações:** **a)** *clarificar a estrutura de gestão;* **b)** *assegurar novas equipas de gestão com liderança e;* **c)** *assegurar liderança e orientação ao Conselho Geral.*

De acordo com os seus novos estatutos (ANEXO 2), aprovados em 2008, o IPL está organizado em torno de unidades orgânicas, unidades de investigação e unidades funcionais. As unidades orgânicas dividem-se agora em unidades de ensino e investigação, formação, de apoio à actividade pedagógica e promoção à transferência e valorização do conhecimento científico e tecnológico. Estas unidades gozam de autonomia administrativa, pedagógica e científica, regendo-se por regulamentos próprios. As suas actividades articulam-se com os resultados das competências dos órgãos do IPL: o Conselho Geral, o Presidente, o Conselho Académico, o Conselho de Gestão, o Conselho para a Avaliação e Qualidade e o Provedor do Estudante. É competência do Conselho Geral, entre outras, aprovar o seu regimento; aprovar as alterações dos estatutos; organizar o procedimento de eleição e eleger o Presidente; apreciar os actos deste e do conselho de gestão; propor as iniciativas que considere necessárias ao bom funcionamento da instituição; desempenhar as demais funções previstas na lei ou nos estatutos. O Presidente é o órgão superior do governo e de representação externa do Instituto e é responsável pela condução da sua política. O Conselho Académico tem competências próprias, no âmbito científico ou técnico-científico e pedagógico. Ao Conselho de Gestão cabe conduzir a gestão administrativa, patrimonial e financeira da instituição, bem como a gestão dos recursos humanos, sendo-lhe aplicável a legislação em vigor para os organismos públicos dotados de autonomia administrativa. Ao Conselho para a Avaliação e Qualidade compete estabelecer os mecanismos de auto-avaliação regular do desempenho do Instituto, das suas unidades orgânicas, bem como das actividades científicas e pedagógicas sujeitas ao sistema nacional de avaliação e acreditação, devendo garantir o cumprimento da lei, o cumprimento das obrigações legais e a colaboração com as instâncias competentes. Finalmente, são atribuições do Provedor do Estudante a defesa e a promoção dos direitos e dos interesses legítimos dos estudantes do IPL, em articulação com os órgãos e serviços do Instituto.

### 3.3 Bolonha e Internacionalização

**Sugestões e recomendações:** **a)** *aumentar a mobilidade;* **b)** *desenvolver indicadores de desempenho internacionais e;* **c)** *promover a implementação integral do processo de Bolonha.*

No ano lectivo 2007/08, todos os ciclos de estudo do IPL passaram a estar formalmente adequados às exigências do processo de Bolonha (ANEXO 4). Foi, no entanto, estabelecida a co-existência com a anterior organização dos cursos, de modo a corresponder às expectativas dos estudantes na fase terminal da sua formação.

A adequação ao processo de Bolonha introduziu uma maior aplicação de metodologias de ensino teórico-prático e o reforço das componentes do trabalho experimental e de projecto, consideradas potenciadoras da apreensão das competências estabelecidas. Mas, continua a ser necessário desenvolver os aspectos relacionados com o ensino e aquisição de competências dos alunos.

Um dos propósitos do processo de Bolonha é a promoção da mobilidade de estudantes e docentes. No IPL, a oferta de parcerias de mobilidade tem sido incrementada, anualmente, com o estabelecimento de novos protocolos (ANEXO 5). Embora o número de estudantes e docentes em mobilidade tenha aumentado (ANEXO 6), é objectivo do IPL reforçar esta vertente. De referir, ainda, que existem parcerias internacionais com o Instituto Politécnico de Macau e a Universidade de Língua e Cultura de Beijing, a nível da licenciatura em Tradução e Interpretação de Português/Chinês – Chinês/Português e do mestrado em Administração Pública.

### 3.4 Ensino, Aprendizagem e Cursos

**Sugestões e recomendações:** **a)** Aumentar a utilização de métodos de ensino e aprendizagem baseados em tecnologias de informação (TI); **b)** aumentar a oferta formativa (novos cursos, mais vagas); **c)** conhecer melhor os motivos da desistência e dos maus resultados; **d)** reduzir desistências e insucesso escolar e; **e)** conhecer a natureza e estrutura dos empregos dos diplomados do IPL.

No ensino dos cursos, tem-se procurado possibilitar a utilização de métodos de ensino/aprendizagem baseados em TI. Este esforço incidiu, também, na dotação das salas de aula com equipamento adequado. Adicionalmente, tem sido fomentada a utilização da plataforma blackboard e da UED (Unidade de Ensino a Distância), não só na disponibilização dos conteúdos programáticos aos estudantes, como também no próprio ensino, permitindo uma interacção mais próxima e rápida docente-discente. Foram criados mais cursos, a funcionar em regime de ensino a distância, sendo o IPL a única instituição portuguesa de ensino superior, com autorização para ministrar licenciaturas neste regime, para além da Universidade Aberta, que é uma universidade especializada exclusivamente em ensino a distância. A coordenação dos seus conteúdos e protocolos de interacção docente-discente é feita pela UED, onde actualmente são ministrados os ciclos de formação em Educação Básica, Engenharia Mecânica, Marketing e Marketing Turístico, além de outras formações, como o curso de Empreendedorismo online e outros co-financiados. No ano lectivo 2009/2010, a oferta formativa é de 43 licenciaturas – 15 também em regime pós-laboral e 4 em ensino a distância - e de 40 mestrados (ANEXO 7). O IPL tem, igualmente em funcionamento, 27 cursos de especialização tecnológica, – CETS (coordenados e dinamizados pelo FOR.CET - Centro de Formação para Cursos de Especialização Tecnológica - que tem como finalidade dinamizar a criação de formação pós-secundária no seio do IPL, bem como implementar e coordenar todas as formações pós-secundárias que envolvam as escolas do IPL e outras entidades, com as quais tenham sido estabelecidas parcerias específicas para o efeito), envolvendo 1420 estudantes em 2008/2009. No conjunto, os ciclos de estudo envolvem mais de 10.000 estudantes.

Também, como reacção às diferentes exigências colocadas pelos novos públicos de estudantes que frequentam o IPL, foi criado o estatuto do estudante a tempo parcial. Este estatuto consiste no desdobramento do plano curricular, para um horizonte temporal mais alargado (por exemplo, cursos de 3 anos podem ser organizados em 4, 5 ou 6 anos), adequando-se à disponibilidade dos estudantes, nomeadamente trabalhadores-estudantes e os que frequentam o regime pós-laboral, onde se encontra a maioria dos alunos dos CETS e Maiores de 23 (M23).

Paralelamente, tem-se verificado um aumento de requerimentos a solicitar o pagamento faseado das propinas. As dificuldades económicas sentidas, sobretudo recentemente, têm feito crescer o número de estudantes que procura trabalhos em tempo parcial, que ajudem a custear as despesas associadas ao seu estudo, nomeadamente as relativas à deslocalização, reduzindo naturalmente o tempo disponível para o estudo e o sucesso associado. Esta realidade está ligada às desistências e ao insucesso escolar.

As actividades do SAPE, centradas no apoio psicopedagógico e académico, em unidades curriculares de forte

insucesso; orientação e acompanhamento pessoal e social; e apoio psicológico e orientação vocacional; bem como o tempo de atendimento e orientação tutorial dos docentes, são acções que contribuem para perceber e minimizar aqueles efeitos. Adicionalmente, são também divulgadas as possibilidades de apoio permanente aos estudantes, nomeadamente em termos de serviços de acção social.

O alargamento da oferta formativa nos regimes pós-laboral e ensino a distância, bem como o estatuto de estudante a tempo parcial são medidas adicionais.

O Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior é responsável pela elaboração de um relatório que avalia a situação dos diplomados em Portugal. Com base neste estudo, procedeu-se a uma análise, desagregando os resultados pelas cinco escolas e cursos do Instituto, onde se pode verificar uma boa empregabilidade dos formados no IPL (ANEXO 8). Além disso, o Instituto realizou um estudo a entidades empregadoras da região, procurando caracterizar-se a natureza das actividades desempenhadas pelos seus diplomados, bem como a adequação das suas competências às exigências práticas do exercício das mesmas (ANEXO 9).

### 3.5 Garantia da Qualidade

**Sugestões e recomendações:** **a)** desenvolver sistemas de garantia de qualidade sólidos e sistemáticos; **b)** coordenar os sistemas de garantia de qualidade; **c)** desenvolver métodos consistentes de avaliação nos cursos; **d)** desenvolver bases de dados e fornecer informação comuns no IPL; **e)** utilizar informação para aumentar qualidade e gestão de recursos e; **f)** fornecer informação completa aos coordenadores de curso, de modo simples e claro.

A garantia de qualidade faz-se pela existência de instrumentos operacionais de diagnóstico, seguido de medidas de melhoria, implementação das mesmas e acompanhamento. Num ciclo permanente de actuação, é então possível responder com maior qualidade às exigências colocadas pelos actores envolvidos no processo de ensino.

Os estatutos do IPL prevêem mecanismos com esta natureza, nomeadamente através das competências atribuídas e acções requeridas aos coordenadores de curso (artº 77), conselho pedagógico (artº 79), conselho técnico-científico (artº 78), conselho académico (artº 45) e conselho de avaliação e qualidade (artº 53).

Os coordenadores de curso, a quem cabe toda a coordenação pedagógica e científica do curso, em conjunto com a comissão científico-pedagógica (onde estão integrados os estudantes), são agentes directos de diagnóstico, acção e *feedback*, junto de docentes e estudantes.

São exemplos de instrumentos efectivos, os inquéritos aos estudantes para avaliação do funcionamento lectivo, propostos semestralmente pelos conselhos pedagógicos (ANEXO 10) e o relatório anual de avaliação do curso, contendo a informação estatística sobre aprovações, reprovações, metodologias de ensino, carga de trabalho e desempenho pedagógico das unidades curriculares, além das medidas propostas e adoptadas para corrigir anomalias verificadas.

Este relatório é, posteriormente, dado a conhecer ao Conselho para a Avaliação e Qualidade, responsável pelo estabelecimento dos mecanismos de auto-avaliação regular do desempenho do Instituto. Os Conselhos Técnico-Científicos - a quem compete, entre outros, apreciar o plano de actividades científicas da unidade orgânica, aprovar os planos de estudos dos ciclos ministrados e aprovar os programas das unidades curriculares - e o Conselho Académico - cuja actuação no domínio científico e pedagógico inclui a elaboração da proposta de estratégia formativa do Instituto, a elaboração da proposta de orientação estratégica do Instituto no domínio da investigação científica, da transferência e valorização do conhecimento e da prestação de serviços à comunidade, e a direcção da gestão científica e cultural do Instituto - reforçam a cadeia de mecanismos de qualidade.

É, também, de referir a criação de secretariados de apoio aos coordenadores de cursos, libertando os responsáveis dos ciclos de estudos da recolha de informação e criando melhores condições para reflexão crítica dos cursos que coordenam.

Estão em desenvolvimento vários projectos, com enfoque particular na gestão da informação. É fundamental desenvolver esforços de transição, de uma cultura baseada na recolha de dados, para a produção de informação vocacionada para a decisão. Para além dos referidos na secção “Novas iniciativas programadas e/ou implementadas”, são projectos em curso, nesta área, o sistema de informação por curso e o currículo digital dos

docentes. Estes projectos visam disponibilizar e sistematizar informação relevante para a decisão. Presentemente, os coordenadores de curso têm, como apoio à gestão dos seus cursos, acesso directo às bases de dados dos serviços académicos, mas o sistema de informação passará a disponibilizar informação mais essencial, mais relevante e directa, sobre a evolução do curso (estudantes, avaliações, metodologias de ensino, docentes), permitindo um acompanhamento mais global das várias vertentes que o compõem. O currículo digital permitirá um melhor conhecimento científico-pedagógico dos docentes do curso.

#### 4. Problemas encontrados e análise dos obstáculos

O desenvolvimento das actividades centrais da missão do IPL (ensino e investigação) é, inevitavelmente, afectado pelo enquadramento legislativo e por opções estratégicas tomadas. As fortes alterações legislativas e consequente introdução de novos regulamentos de suporte, em particular dedicados ao funcionamento das instituições de ensino superior e regime de contratação pública, constituíram importantes obstáculos. A nível das opções, uma das indicadas como produtoras de maior impacto, foi o esforço de qualificação avançada do seu corpo docente. Adicionalmente, também se privilegiou a contratação, sempre que possível de novos docente já com o grau de Doutor. Como resultado, o número de doutores, equivalentes a tempo integral (ETI), tem vindo a aumentar significativamente desde 2006. Neste ano, o IPL tinha o correspondente a 74,3 doutores ETI e, no final de 2009, esse número era já de 152,2, significando um aumento superior a 104%, quando, no mesmo período, o corpo docente em ETI aumentou apenas 33,5% (ANEXO 11). Este esforço, financeiro e humano, terá, expectavelmente, um efeito positivo a médio prazo nas vertentes de investigação e de qualidade do ensino. No entanto, no imediato, esse esforço pedido ao corpo docente e a necessidade de recrutamento suplementar, constitui um desafio aos aspectos de organização e de coordenação das unidades curriculares e actividades de ensino.

O alargamento da oferta formativa a novos públicos e a existência de regimes de ingresso especiais, como os M23 e os CET, acabaram por constituir um desafio acrescido à natureza das práticas de ensino e trazer acrescidas pressões sobre o abandono e o sucesso escolar. A oferta de cursos em regime de ensino a distância requer, igualmente, um maior acompanhamento da eficiência formativa e adequação pedagógica das metodologias utilizadas, desde logo pela necessidade de uma melhor caracterização do perfil de estudantes desses cursos. Também, o acrescido peso do ensino pós-laboral tem colocado desafios nestas áreas, em algumas escolas, ao nível da adequação da disponibilidade de serviços, quando comparado com os existentes em regime diurno.

Na secção “Análise das recomendações propostas e implementadas” foram já apresentadas as medidas adoptadas para responder a estes aspectos (Página 7).

Foi, ainda, verificada a necessidade de correcções curriculares, em face dos desajustamentos entre a carga lectiva programada, resultado da reorganização no âmbito do processo de Bolonha, e a carga lectiva desejada, para assegurar satisfatoriamente os objectivos e competências do curso e unidades curriculares.

#### 5. Novas iniciativas programadas e/ou implementadas

A investigação encontra-se definida como uma actividade estratégica para o IPL. A sua importância é multidimensional: pelo efeito na qualidade do ensino, pela influência no posicionamento relativo no conjunto dos

estabelecimentos de ensino superior e pela captação de financiamento público e privado. A estratégia seguida para dinamizar esta vertente foi estimular a criação e instalação logística das unidades de investigação (ANEXO 12), coordenadas pelo INDEA (Instituto de Investigação, Desenvolvimento e Estudos Avançados), apoiar financeiramente o desenvolvimento de projectos, reduzir e possibilitar a concentração da carga horária lectiva. Subsiste, no entanto, a necessidade de afirmação das unidades de investigação, pelo aumento do número de publicações em revistas internacionais conceituadas, do número de projectos de âmbito nacional e internacional, enquanto parceiras e enquanto líderes, não obstante os progressos registados relativamente a 2007 (ANEXOS 13 e 14).

Em 2008, o Centro para o Desenvolvimento Rápido e Sustentado de Produto (CDRSP) foi avaliado, pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), com classificação máxima de Excelente. É agora uma unidade orgânica autónoma e constitui um estímulo para as restantes unidades de investigação. Deve, ainda, referir-se o contributo desta unidade no adensamento das parcerias com empresas e na captação de receitas próprias. A avaliação de outras três unidades não foi tão positiva, para o que também contribuiu a sua constituição muito recente. Impõe-se, na área da investigação, a análise da eficiência das medidas tomadas e do interesse de definição de novos estímulos, que visem de modo mais eficaz os objectivos pretendidos. Por outro lado, sendo já relevante o envolvimento de estudantes de 2º ciclo nas unidades de investigação, é também necessário intensificar a ligação dos estudantes do 1º ciclo.

A internacionalização das actividades de formação e/ou investigação é promovida, numa primeira fase, pelo estabelecimento de protocolos de cooperação com instituições internacionais. Contemplando este objectivo, foram aumentadas as parcerias (ANEXO 15) e estabelecidos graus conjuntos, em associação com o Instituto Politécnico de Macau e a Universidade de Extremadura (Espanha).

A prevista possibilidade de incremento da percentagem de professores de carreira na instituição, assim como a conclusão dos trabalhos de doutoramento de muitos dos docentes do Instituto, antecipam uma maior estabilidade do corpo docente, fazendo prever um desenvolvimento positivo na qualidade do ensino ministrado e nas actividades de investigação.

Em matéria de avaliação da qualidade, quer os mecanismos legalmente impostos quer uma diferente postura da instituição nesta matéria, de acordo com o Plano Estratégico, fazem prever um aprofundamento da mesma, a curto prazo. A entrada em funcionamento do Conselho para a Avaliação e Qualidade, o processo de acreditação de cursos no âmbito da A3ES, a avaliação de desempenho do pessoal docente, resultante do novo ECPDESP, complementado com a avaliação dos docentes pelos Conselhos Pedagógicos e a plena implementação do SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação da Administração Pública) levarão necessariamente a isso.

O ponto de vista organizativo e da gestão eficiente dos recursos mereceram igualmente o desenvolvimento de novas iniciativas. No âmbito da operação IPL XXI (projecto apoiado pelo Programa Operacional Factores de Competitividade - Sistemas de Apoios à Modernização Administrativa [SAMA]), foram desenvolvidos, entre outros, os projectos Balcão Virtual, Gestão Documental, Suporte à Actividade dos Serviços Administrativos, Gestão Científica e Pedagógica e Bolsa de Emprego do IPL (que visa promover a inserção dos diplomados do IPL no mercado de trabalho, confrontando a oferta com a procura de emprego), enquadrados na melhoria da eficiência organizativa. Como medida de preservação e disseminação dos trabalhos científicos dos docentes ficou operacional, em 2009, o repositório Institucional de Informação Científica do Instituto Politécnico de Leiria. Nesse ano, o repositório contou com 18.331 *downloads* nacionais e internacionais, feitos sobre 149 registos.

Foram também apresentadas, em Dezembro de 2009, propostas de criação de novos cursos de segundo ciclo, de formação pós-graduada, não conferente de grau académico, e de formação contínua (ANEXO 16).

No que se refere aos estudantes, pretende-se aproximá-los do mercado de trabalho, por meio de medidas como a realização de estágios extracurriculares e o estabelecimento de parcerias com programas de inserção na vida activa, como o INOV Jovem. No domínio da promoção do empreendedorismo e transferência de tecnologia e conhecimentos, entre o meio académico e o tecido empresarial, são relevantes os serviços “Centro Empreendedor”, a OTIC - Oficina de Transferência de Tecnologia e de Conhecimento e as incubadoras de empresas existentes.

No interesse de captação de novos públicos, o IPL tem em funcionamento um curso preparatório, em várias áreas, para o acesso ao ensino superior dos M23. Tem igualmente em curso um projecto pró-activo, centrado na partilha e creditação de saberes e experiências (Programa 60+), dirigido a estudantes com idades acima dos 60 anos, e que envolvia 62 alunos no segundo semestre de 2008/2009 (ANEXO 17).

Inserido na promoção da solidariedade e de tolerância para com o outro, o IPL está a desenvolver, em conjunto com a Junta de freguesia de Leiria, o projecto Gerações, que pretende oferecer aos estudantes do IPL a possibilidade de habitar numa residência particular onde viva uma pessoa sénior, que já tenha manifestado vontade e disponibilidade para participar no projecto.

Ao nível das unidades orgânicas desenvolveram-se diversas iniciativas nas vertentes de equipamentos e materiais, formação, ensino e investigação.

Ao nível dos equipamentos e materiais destacam-se:

- a) a entrada em funcionamento do novo edifício pedagógico da ESTM e o início da construção da última fase do mesmo;
- b) a construção do bloco de gabinetes de docentes na ESECS e o início da construção das salas de estudo;
- c) a instalação em edifício próprio do CDRSP;
- d) o equipamento laboratorial e de salas práticas, em particular na ESTM e na ESSLei;
- e) o reforço de equipamentos destinados a cursos específicos, em particular nas áreas do audiovisual, multimédia e teatro.

Ao nível da formação, ensino e investigação, destacam-se:

- a) a oferta generalizada ao nível dos cursos de 1º ciclo, de formação na área do empreendedorismo;
- b) o início do funcionamento de mestrados próprios, cobrindo praticamente todas as áreas de formação;
- c) a reorganização curricular dos cursos, de forma a melhorar a relação entre esforço previsto e esforço efectivo, assim como otimizar os *curricula* face aos objectivos dos cursos;
- d) a utilização da plataforma de ensino a distância, também como complemento a estratégias de ensino presencial;
- e) o desenvolvimento e a implementação de várias estratégias de acessibilidade ao conhecimento, adaptadas a diferentes necessidades especiais dos estudantes;
- f) o aprofundamento da realização de projectos e trabalhos práticos em colaboração com entidades externas;
- g) a implementação de componentes práticas e de aplicação nos mestrados;

- h) o aprofundamento da cooperação entre o IPL e entidades externas, com vista à observação de actividades, detecção de oportunidades de formação, necessidades de I&D, organização de estágios para docentes e prestação de serviços;
- i) a oferta de cursos em regime pós-laboral na quase totalidade das escolas;
- j) a oferta de formação de 1º ciclo a distância, em regime de b-learning;
- k) o desenvolvimento de um sistema de monitorização e acompanhamento dos *alumni*, especialmente orientado para a empregabilidade e o desenvolvimento profissional.

## Conclusão

Desde o ano de 2007, ocorreram múltiplas alterações no funcionamento do ensino superior, nas exigências colocadas à actuação destes estabelecimentos, em termos de actuação presente e na resposta a novas solicitações. Em contexto dinâmico, o IPL procurou responder às alterações através de reestruturações funcionais, mais flexíveis, mais adequadas a darem resposta às solicitações recebidas e à definição de acções, dedicadas a uma melhor gestão dos recursos internos. No ANEXO 18, fazemos um balanço dos principais números e da sua variação, no período 2006-2009.

O aumento de pontos de diagnóstico das diferentes actividades e o desenvolvimento de circuitos de qualidade permitirão uma incorporação mais rápida das necessidades de mudança e da implementação de medidas de resposta. É necessário melhorar a operacionalização destes mecanismos e aferir sobre a eficácia e eficiência de algumas medidas tomadas. São etapas de um constante processo de melhoria de funcionamento.

## Lista de anexos

1. Relatório EUA 2007
2. Estatutos do Instituto Politécnico de Leiria
3. Guiões da A3ES
4. Relatório de concretização do processo de Bolonha 2008/09
5. Protocolos de mobilidade com parceiros Erasmus
6. Mobilidade de pessoal docente/não docente e estudantes
  - 6.1 Mobilidade de docentes Erasmus
  - 6.2 Intercâmbio de docentes
  - 6.3 Mobilidade de pessoal
  - 6.4 Mobilidade de estudantes
  - 6.5 Protocolos de mobilidade de estudantes
  - 6.6 Mobilidade de estudantes por país de origem e destino
7. Ciclos de estudos – oferta formativa
8. Empregabilidade dos licenciados do IPL
9. Questionário a empresas e instituições
10. Inquéritos pedagógicos
11. Percentagem de doutores por escola
12. Unidades de investigação e desenvolvimento
13. Registo em todas as bases de dados da ISI Web of knowledge
14. Projectos de investigação e desenvolvimento
15. Protocolos de cooperação técnico-científica assinados pelo IPL
16. Novas propostas de ciclos de estudos do IPL
17. Programa 60+
18. Números da Mudança (de 2006 a 2009)

## Lista de apêndices

### 1. Plano estratégico 2007-2011

- 1.1 Sumário executivo
- 1.2 Missão e visão da instituição
- 1.3 Análise SWOT

### 2. Organogramas

- 2.1 Organograma da instituição
- 2.2 Organograma das unidades orgânicas de ensino
- 2.3 Organograma da administração central e dos serviços de apoio
- 2.4 Organograma da estrutura de gestão

### 3. Número de estudantes

- 3.1-A. Total de estudantes inscritos por escola e ano
- 3.1-B. Evolução dos estudantes inscritos
- 3.2 Rácios estudantes / docentes desagregados por escola
- 3.3 Tempo médio de conclusão dos cursos de formação inicial
- 3.4 Número de abandonos dos estudantes do IPL
- 3.5 Total de estudantes inscritos por género
- 3.6 Tendência demográfica estudantil na área de influência directa do IPL

### 4. Número de pessoal docente

- 4.1-A. Corpo docente desagregado por grau académico e escola (valor)
- 4.1-B. Corpo docente desagregado por grau académico e escola (percentagem)
- 4.2 Estrutura do corpo docente por categoria profissional
- 4.3 Corpo docente desagregado por género
- 4.4 Corpo docente desagregado por escalão etário

### 5. Financiamento

- 5.1 Financiamento por origem e despesa efectuada (em valor e percentagem)
- 5.2-A. Aplicação do financiamento da instituição em projectos de investigação
- 5.2-B. Projectos de investigação financiados pelo IPL

### 6. Infra-estruturas de utilização pedagógica e científica

### 7. Guia para estudantes internacionais