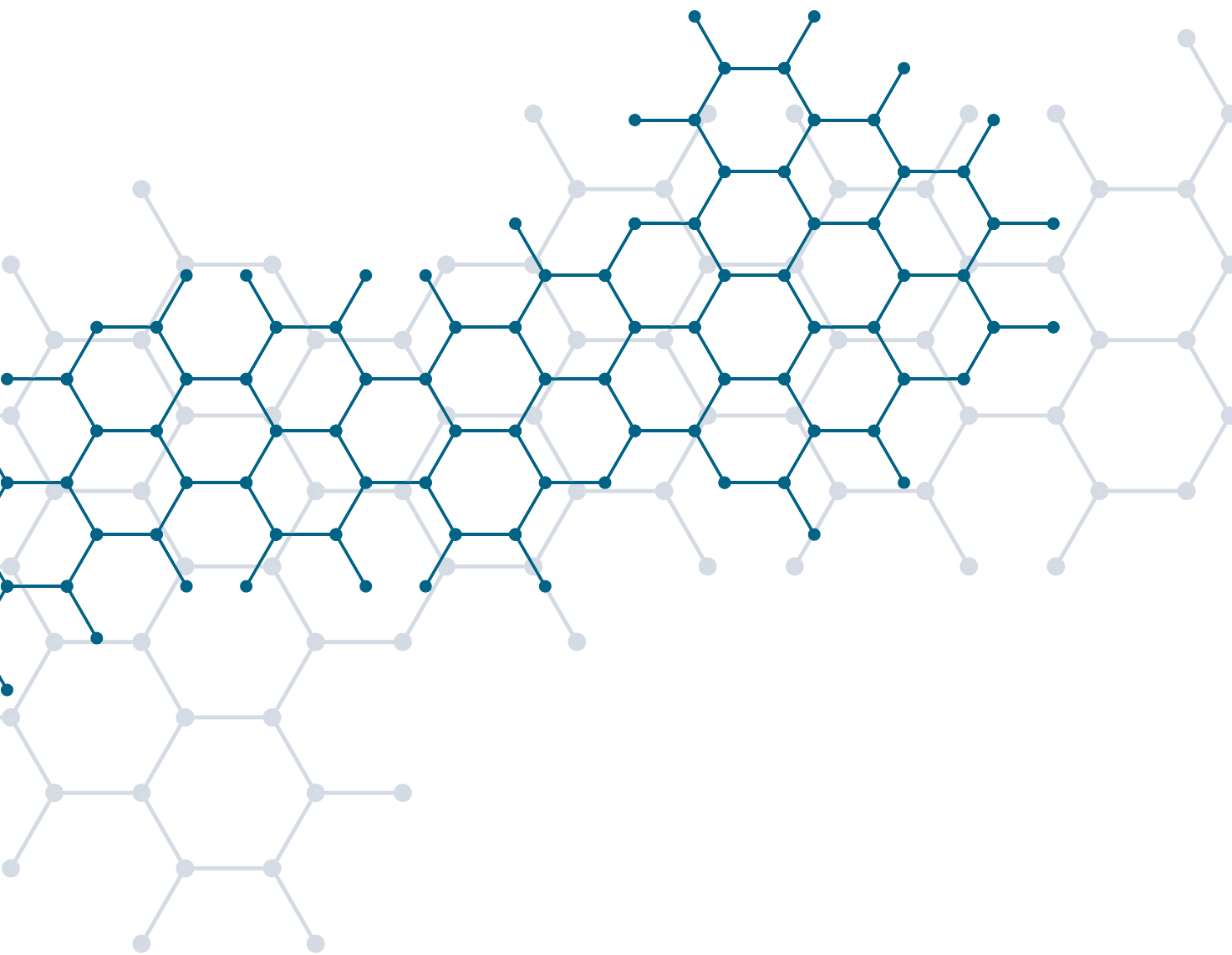


A3ES

Agência de Avaliação
e Acreditação
do Ensino Superior



Plano Estratégico

Fevereiro 2022

2021-2024

FICHA TÉCNICA

Autor: Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES)

Título: Plano Estratégico. 2021-2024

Data: 2022

Editor: Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
Praça de Alvalade, n° 6 – 5° Frente
1700-036 LISBOA

www.a3es.pt | a3es@a3es.pt

Coleção: A3ES Edições, n° 1

Design e arranjos gráficos: Comunica.me, comunicação & multimédia

ISBN: 978-989-98511-9-1

ÍNDICE

	Pg.
01. A Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior	05
02. O Ensino Superior e as suas instituições	08
03. Desafios Societais	12
04. Estratégia Europeia	14
05. Estratégia da A3ES	17
› 5.1 Enquadramento	18
› 5.2 Instituições e Ciclos de Estudos – Novos Desafios	19
› 5.3 Avaliação Institucional	23
› 5.4 Ciclos de Estudos	28
› 5.4.1 Estudantes	29
› 5.4.2 Corpo Docente e Corpo Técnico/Administrativo	30
› 5.4.3 Instalações, Equipamentos e Infraestruturas	32
› 5.4.4 Relações com o Meio Exterior	32
› 5.4.5 Internacionalização	33
› 5.5 Gabinetes de Qualidade das Instituições	35
› 5.6 Comissões de Avaliação Externa / Comissões Temáticas de Avaliação	36
06. Sistemas Internos de Garantia de Qualidade	38
07. Gabinete de Estudos e Análise	39
08. Estratégia Internacional da Agência	44
09. Garantia de Qualidade das Atividades da Agência	46
10. Modernização Administrativa e Desmaterialização do Funcionamento	49
11. Eixos de Desenvolvimento – Síntese para o Futuro	50
12. Anexo	52

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
ANECA	Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (Espanha)
ANI	Agência Nacional de Inovação
CAE	comissão de avaliação externa
CHER	Consortium of Higher Education Researchers
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CTA	comissão temática de avaliação
DGES	Direção-Geral de Ensino Superior
ECTS	Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos (European Credit Transfer and Accumulation System)
EEES	Espaço Europeu de Ensino Superior
EIT	European Institute of Innovation & Technology
ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education
EQAR	European Quality Assurance Register for Higher Education
ESG	Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher
FCCN	Fundação para a Computação Científica Nacional
FCT	Fundação para a Ciência e a Tecnologia
I&D	investigação e desenvolvimento
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
RAA	relatórios de autoavaliação
RAE	relatórios de avaliação externa
SIACES	Sistema Iberoamericano de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior
SIGQ	sistemas internos de garantia de qualidade
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities, and threats

01.

A Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

A Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) tem, por força dos seus estatutos, competências para intervir na avaliação e acreditação das atividades de educação das instituições de ensino superior. No que respeita a estas atividades, a situação portuguesa é, contudo, híbrida. Para além da A3ES, as atividades de investigação científica das instituições de ensino superior (designadamente das Unidades de Investigação) são avaliadas pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT). Por outro lado, as atividades de inovação têm um acompanhamento com maior proximidade através da Agência Nacional de Inovação (ANI). Assim, a intervenção da A3ES incide na avaliação da qualidade dos ciclos de estudos e do funcionamento global das instituições de ensino superior, independentemente do respetivo subsistema e da natureza jurídica das instituições.

O modelo de avaliação da qualidade do desempenho das instituições de ensino superior e dos seus resultados assume formas diversas nos diferentes países da Europa. Situações há em que o conjunto das linhas de avaliação (ensino, investigação e transferência de conhecimento) está concentrado na mesma agência; mas há outras em que as atribuições de avaliação recaem apenas nos ciclos de estudos e no desempenho institucional, como é o caso da A3ES.

As atividades de avaliação relacionadas com os ciclos de estudos subordinam-se, no âmbito europeu, a uma bateria de padrões definidos por um conjunto de organizações europeias. A European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) é uma dessas organizações.

A acreditação dos ciclos de estudos (e das próprias agências), baseada nos referidos padrões, permite que as instituições de ensino superior (e os países do universo europeu) reconheçam mutuamente as respetivas formações e, por essa via, garantam não só a mobilidade de estudantes, professores e pessoal administrativo, como também o reconhecimento, a comparabilidade e as equivalências dos cursos/formações que se oferecem em cada país. Esta situação tem contribuído para configurar o Espaço Europeu de Ensino Superior, definido nas suas linhas mestras por diversas comunicações dos governos¹ e da União Europeia^{2,3,4,5}. O designado Processo de Bolonha foi o responsável pela introdução desta dimensão na vida das instituições europeias de ensino

¹ Declaração de Roma (2017).

² COM (2017) 673 final – Reforçar a identidade europeia através da educação e da cultura.

³ COM (2020) 625 final – Concretizar o Espaço Europeu da Educação até 2025.

⁴ COM (2020) 628 final – Um novo EII para a Investigação e a Inovação.

⁵ COM (2022) 16 final – European strategy for universities.

superior, a par de duas outras características fundamentais: a estrutura dos três níveis de graus académicos e a adoção do conceito de crédito

(ECTS) como medida de trabalho dos estudantes, na atualidade utilizado crescentemente por todas as opções de formação.

É neste cruzamento de desígnios nacionais e de desafios comunitários que a Agência adota a sua missão e a sua visão, enunciadas nos seguintes termos:

MISSÃO

Promover a garantia da qualidade do sistema de ensino superior português:

- › recorrendo a procedimentos de avaliação, acreditação, certificação e recomendação, abrangendo as instituições de ensino superior e os seus ciclos de estudos;
- › concorrendo para a consolidação do Espaço Europeu de Ensino Superior;
- › contribuindo para a continuada qualificação do sistema de ensino superior português;
- › afirmando um compromisso público que promova uma informação transparente e um clima de confiança nas relações com os diversos agentes sociais que intervêm e beneficiam do ensino superior.

VISÃO

- ▼ Ser reconhecida por todas as estruturas da sociedade, ao nível nacional e internacional, como garante da qualidade do sistema de ensino superior português e como referencial de boas práticas na prestação de um serviço público.



Com o enquadramento anteriormente definido, a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior define, para o período de vigência do atual Plano, os seus objetivos estratégicos que permitirão concretizar a Missão. Assim:

1. AVALIAÇÃO PARA A MELHORIA DA QUALIDADE

- Garantir a qualidade dos ciclos de estudos do sistema de ensino superior, promovendo as adequadas iniciativas de avaliação e acreditação, mantendo a referenciação aos critérios que decorrem dos padrões da ENQA e aos parâmetros específicos nacionais, e valorizando o nível de internalização demonstrado pelas instituições frente aos desafios societais globais;

2. AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL ADEQUADA À DIVERSIDADE DO SISTEMA

- Implementar a avaliação institucional do sistema de ensino superior português com um novo enquadramento, explicitando a diversidade das instituições, as suas estratégias próprias, as suas dinâmicas pedagógico-científicas e as suas estruturas de garantia da qualidade;

3. SIMPLIFICAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO

- Adotar mecanismos de avaliação e acreditação dos ciclos de estudos, promovendo, sempre que possível, o recurso a procedimentos simplificados em linha com os resultados da avaliação institucional e com o ambiente de confiança institucional que necessariamente se deverá criar;

4. INTERNACIONALIZAÇÃO

- Desenvolver a cooperação internacional com o duplo objetivo de melhorar a convergência dos procedimentos da Agência com as melhores práticas internacionais e de participar de forma interessada na consolidação das redes, parcerias e consórcios internacionais;

5. COOPERAÇÃO EUROPEIA

- Assegurar a participação ativa nas relações com as instituições europeias, contribuindo para o reforço do Espaço Europeu de Ensino Superior e da interação com o Espaço Europeu de Investigação e Inovação, promovendo não só a maior permeabilidade, como também a melhor qualificação do sistema europeu de ensino superior;

6. QUALIDADE INTERNA

- Garantir que o funcionamento da Agência se pautar pelos princípios da qualidade, da independência, da transparência e de serviço público, simplificando a sua estrutura interna e renovando o seu sistema de gestão e informação à luz da transição digital;

7. PARCERIA PROSPETIVA

- Assegurar a intervenção da Agência como parceiro ativo das instituições de ensino superior nos domínios da inovação pedagógica, da inclusão e qualificação social, da aprendizagem ao longo da vida, do desenvolvimento dos territórios, da transição ambiental, da internacionalização do sistema, contribuindo assim para a concretização dos ODS e para o desenvolvimento e progresso das sociedades.



02. O Ensino Superior e as suas Instituições

O desenvolvimento das sociedades está inexoravelmente relacionado com a qualificação dos seus recursos humanos. O nível de abrangência da escola, e em particular do ensino superior, é um bom indicador que reflete o perfil das sociedades, bem como a qualidade da sua organização, da sua estrutura e da sua funcionalidade. Nos últimos anos, praticamente desde o período posterior à Segunda Guerra Mundial, o conhecimento tem sido entendido como um dos recursos determinantes para o desenvolvimento das sociedades. A produção científica emergiu nos últimos 50 anos como um dos fatores de produção, responsável pela maior dinamização do crescimento económico, mas também como um fator de melhoria da qualidade de vida e da coesão social.

Neste âmbito, as instituições de ensino superior têm desenvolvido um percurso comprometido com as sociedades, através da produção e da disseminação do conhecimento. Há uma elevada correlação entre a prosperidade, a satisfação social e o nível de investigação científica em ciência e tecnologia das universidades⁶.

As instituições de ensino superior, designadamente as universidades, são das instituições mais antigas das sociedades humanas. Os seus objetivos e as relações com as respetivas comunidades sofreram, ao longo de quase 11 séculos⁷ de história, inúmeras alterações e ajustamentos, sempre em função dos desígnios das sociedades que lhes davam acolhimento. A evolução das sociedades nos últimos 40 anos tem justificado sucessivos reajustamentos nas universidades e nos institu-

tos politécnicos, introduzindo novos e profundos ajustes nos seus modelos de funcionamento, através dos quais estas foram adotando novas competências, diversificando as matérias que incluíram na sua oferta formativa, reformulando as suas ligações e dependências com as comunidades e ampliando os segmentos da população que pretendem atrair para as suas atividades de formação e de investigação.

As principais atividades desenvolvidas pelas instituições de ensino superior abrangem tradicionalmente três planos diferentes: ensino, investigação e transferência de conhecimento. Reconhece-se que a evolução destes planos, para além das respetivas especificidades, tem conduzido a uma multiplicação e a um reforço das relações que estabelecem entre si, criando situações

⁶ BOULTON, G. & LUCAS, c. (2008) – *What are universities for?*, LERU, Leuven.

⁷ A primeira universidade (Universidade al-Quaraouiyine) foi criada em 859 dC, em Fez, no norte de África. A sua primeira Reitora foi uma mulher (Fátima al-Fihri).

de elevada convergência e de interdependência obrigatória, o que se verifica atualmente em quase todas as instituições. Não é possível estruturar eixos de ensino sem um elevado nível de investigação científica que fertilize, dinamize e atualize o ensino, assim como se reconhece que 70% a 80% do atual crescimento económico, social e cultural das nossas sociedades resulta de novos desenvolvimentos do conhecimento e da tecnologia, grande parte deles com origem nas universidades.

O papel das instituições de ensino superior, na dupla função de preparação e qualificação de recursos humanos e de produção e difusão de conhecimentos, socialmente reconhecido, tem fomentado uma crescente convergência das suas atividades com o meio social, empresarial e institucional. As instituições afirmam-se no espaço público através dos efeitos que introduzem no funcionamento da sociedade. As avaliações dos diversos aspetos relacionados com a qualidade das instituições de ensino superior abordam, cada vez com maior expressão, os resultados desse desempenho.

O panorama das universidades e dos institutos politécnicos beneficia também da sua diversidade institucional. Esta é resultante, por exemplo, das suas dimensões, das suas áreas de excelência, dos seus consórcios e das relações mais ou menos intensas que mantêm com as comunidades que as acolhem. A diversidade institucional corresponde a uma riqueza deste meio, e é possível desenvolver iniciativas diferenciadas para responder aos desafios globais que afetam as nossas sociedades.

A realidade atual e as perspetivas de evolução das atividades das instituições de ensino superior, nos próximos anos, correspondem a desafios que irão também condicionar a atividade da A3ES. Os parâmetros de avaliação que a Agência tem adotado na atualidade terão de ser progressiva e obrigatoriamente ajustados no futuro. Tais desafios, associados aos novos resultados esperados, obrigarão a uma reorientação das atividades de avaliação, mantendo-se, contudo, o firme propósito de garantir a qualidade das atividades desenvolvidas por estas instituições.

A organização de ciclos de estudos, integrando unidades curriculares dispostas sequencial e ordenadamente na respetiva estrutura, como acontece na atualidade, começa a admitir outras modalidades. Concebem-se novos percursos formativos baseados na organização modular do ensino, oferecendo um número variável de opções, o que gera uma diversidade de possíveis percursos conducentes ao grau. A atração de estudantes não tradicionais (maiores de 23 anos, ativos empregados e desempregados, antigos estudantes que regressam às instituições, estudantes internacionais e outros casos) obriga também a que as instituições se adequem a novos públicos. A própria organização e a abordagem de algumas matérias, designadamente justificando a utilização de infraestruturas específicas, implicam uma colaboração estreita com entidades exteriores às instituições. A multidisciplinaridade e a internacionalização acrescentam complexidade à organização dos ciclos de estudos, designadamente por via do esforço de convergência de referenciais pouco dialogantes, dos idiomas utilizados e das culturas envolvidas. Todo este complexo de

mudança, destinado a introduzir uma maior eficácia e um maior conteúdo no ensino, obriga a encontrar novos e diferentes parâmetros de avaliação que cubram a diversidade expectável de situações e de programas.

A centralidade na formação dos estudantes tem obrigado as instituições de ensino superior a reformularem as suas metodologias pedagógicas de ensino e de aprendizagem, respondendo não só à massificação que se verifica na respetiva frequência, como também à crescente presença de população escolar pertencente a grupos etários tradicionalmente afastados dos percursos de formação, a segmentos de jovens com um enquadramento sociocultural diferenciado e, cada vez com maior frequência, a estudantes internacionais que transportam expectativas particulares no que respeita ao país e às instituições que frequentam.

A dinamização da investigação científica vai seguramente convergir com maior intensidade nas problemáticas que atualmente afetam as nossas sociedades, da biotecnologia ao ambiente, da energia à inteligência artificial, da digitalização às questões da vida em sociedade, num percurso com componentes cada vez mais interdisciplinares, onde as ciências sociais e as humanidades terão um papel relevante. A especialização entre instituições que se dedicam ao ensino e as que privilegiam a investigação científica foi ultrapassada pela inserção generalizada dos docentes de todos os subsistemas de ensino superior em Unidades de Investigação, situação que reflete um bom desempenho das instituições de ensino su-

perior, o qual se tem traduzido nos últimos anos em métricas sempre crescentes e comparáveis com as de outros países da União Europeia.

As relações das instituições de ensino superior com o exterior, sobretudo com o meio institucional e empresarial envolvente, têm igualmente acusado modificações substanciais, com incidência em dois patamares fundamentais. Por um lado, impulsionando a inserção precoce e ativa dos estudantes em atividades diversas e complementares ao percurso académico (de atividades de iniciação profissional a regimes de voluntariado). E, por outro, garantindo a sua integração em projetos conjuntos, suportados por equipas multidisciplinares e orientados para áreas de conhecimento, artísticas ou tecnológicas, nas quais as parcerias permitirão garantir a execução dos referidos projetos e assegurar a conceção de soluções, muitas delas inovadoras, para as problemáticas societárias.

Ainda neste domínio merece uma especial referência o papel que as instituições de ensino superior têm atualmente no desenvolvimento das regiões onde se inserem^{8,9}. Assim, a imparcialidade e a equidistância das instituições face às dinâmicas locais e regionais, a procura permanente da curiosidade e da criatividade que afeta todas as suas atividades, a perspetiva de desenvolverem atividades com impacto a longo prazo, a proximidade que cultivam com os atores regionais, a que se associa a abertura no acesso ao conhecimento e à tecnologia, conferem às instituições de ensino superior uma nova centralidade nos processos de desenvolvimento regional. Notoriamente,

⁸ REICHERT, S. (2019) – *The Role of Universities in Regional Innovation Ecosystems*, Bruxelles, EUA

⁹ KEMPTON, L. et al (2021) – “Putting universities in their place”, *Regional Studies Policy Impact Books*, 3 (1).

o ensino superior e as suas instituições posicionam-se como instrumentos fundamentais para o desenvolvimento social e económico.

Reconhece-se que a reorientação das atividades das instituições de ensino superior está fortemente dependente do enquadramento global proporcionado pelas comunidades e pelos respetivos desafios. Neste sentido, as instituições de ensino superior deverão ter capacidade, flexibilidade e, principalmente, estratégia própria para responderem aos desafios dessa evolução social.

Nos últimos anos a organização das sociedades sofreu profundas alterações, às quais as instituições de ensino superior têm de prestar atenção. O seu papel é fulcral no plano da qualificação dos cidadãos e da produção de conhecimento, conducente à afirmação de uma cidadania ativa e participativa na vida democrática. Essa é uma problemática que vale a pena abordar, ainda que de forma necessariamente sintética.



03.

Desafios Societais

A convergência, nas instituições de ensino superior, do ensino com a investigação científica e o relacionamento destas com o ambiente exterior corresponderam ao que ficou conhecido como “revolução humboldtiana”. As interações entre o ensino e a investigação, aliadas à garantia de autonomia intelectual, passaram a fazer parte do perfil das universidades desde meados do século XIX. A progressiva interdependência quanto às sociedades ao longo do séc. XX conduziu à transformação da terceira missão destas instituições, que evoluiu da tradicional prestação de serviços à comunidade para a transferência de tecnologia e de conhecimento, contribuindo expressivamente para a resolução dos problemas da sociedade.

Nos últimos 40 anos os desafios sociais tornaram-se cada vez mais complexos. A incorporação de conhecimentos diversificados nas inúmeras atividades das sociedades, na produção de bens, na conceção de serviços ou na melhoria da qualidade de vida tem sido uma constante inquestionável. A procura de novas soluções tecnológicas e/ou organizativas é um traço que caracteriza a grande maioria dos setores de atividade, impulsionada, nos últimos anos, pela introdução generalizada de opções digitais. Outras componentes, de que a energia é talvez uma das mais importantes, foram sendo convocadas e preenchem na atualidade as opções principais das estratégias e dos programas de desenvolvimento. Esta evolução, que se manifesta de forma interdependente no conjunto dos países, permitiu que as Nações Unidas estabelecessem os designados objetivos globais de desenvolvimento sustentável no horizonte de 2030.

Estes aspetos induzem um particular dinamismo na definição de muitos segmentos da oferta formativa existente, designadamente nas áreas das ciências fundamentais, das ciências da engenharia

e das humanidades e ciências sociais. As estruturas curriculares das formações que, no passado, se mantinham inalteráveis durante longos períodos têm hoje em dia de ser repensadas, reajustadas. E, eventualmente, reconvertidas perante a evolução do conhecimento, do consequente crescimento das capacidades tecnológicas e da globalização das profissões. Reconfigura-se assim uma adaptação constante dos diferentes currículos às novas necessidades sociais e às ambições das comunidades.

Neste âmbito, a adaptação da estrutura e do conteúdo das formações transformou-se num repto crucial para as instituições de ensino superior, dados os novos perfis profissionais exigidos pela evolução social, sobretudo sabendo-se que muitas das atuais profissões caminharão para uma situação de obsolescência no final de alguns anos, mas conhecendo-se ainda pouco acerca das exigências de novas profissões que aparecerão no futuro. O número de profissões que os atuais jovens terão de abraçar ao longo das respetivas vidas, de acordo com fontes diversas, pode atingir mais de

20 novas e diferentes atividades ou empregos. O atual reitor da Universidade Nacional de Singapura, ao refletir sobre esta tendência, defende que as universidades têm de deixar de preparar os jovens para uma carreira de vida, para se dedicarem a preparar os jovens para uma vida de carreiras!¹⁰

Para além dos desafios explicitados, a situação portuguesa apresenta exigências adicionais que terão de condicionar as estratégias das instituições de ensino superior e, por arrasto, a atuação da A3ES. As metas definidas para os próximos anos concorrerão para que a taxa média de frequência no ensino superior abranja 6 em cada 10 jovens (2030) e que 50% da população inserida na faixa etária dos 30-34 anos tenha uma graduação superior. Complementar a todos estes desafios está a necessidade de multiplicar as iniciativas no âmbito da aprendizagem ao longo da vida, abrangendo novas camadas da população, designadamente em idade adulta, e de cuja qualificação/requalificação depende o desenvolvimento e o progresso do país. Estes desígnios exigirão um esforço do conjunto do sistema de ensino superior, incluindo o reforço da componente financeira.

Esta revolução obriga a que as instituições de ensino superior reformulem as suas linhas de formação, ajustando-as aos atuais desafios sociais. A transição climática, a transição digital, o envelhecimento demográfico e a crescente feminização do ensino e do mercado de trabalho constituem temas que condicionam a evolução atual das sociedades e que obrigam a definir estratégias orientadas para uma melhor e mais eficiente utilização de recursos. Esta exigência

obriga à criação e ao desenvolvimento de novas competências, capacidades e qualificações que possibilitem uma intervenção passível de recuperar níveis adequados de sustentabilidade.

Estamos perante uma orientação que abrange (e impõe) a progressiva reforma da oferta formativa, bem como a adoção de novas metodologias pedagógicas e de formatos de aprendizagem, a fim de responder aos novos e diversos percursos dos estudantes. Necessariamente, esta orientação engloba, a montante, a investigação científica desenvolvida nas instituições de ensino superior.

Por último, as alterações impostas pela crise pandémica que o mundo tem vivido desde 2020 instalaram na sociedade o recurso constante à digitalização, na tentativa de ultrapassar as inúmeras limitações que todos temos conhecido. Este processo criou novos hábitos e desafios que se repercutem também no ensino superior e para os quais serão necessárias outras perspetivas e respostas que, neste contexto, ainda não estão definidas. De facto, no caso português, surge com assinalado interesse o ensino a distância, que exige um corpo docente cientificamente qualificado e, em simultâneo, requisitos pedagógicos específicos ainda mais significativos. Adicionalmente, começa a desenhar-se uma variante híbrida que poderá vir a exigir uma nova regulamentação, como acontece nalguns países europeus.

Estas alterações vão também necessitar de ajustamentos nos parâmetros de avaliação e acreditação utilizados, em geral, pelas agências de avaliação e acreditação e, em particular, pela A3ES.

¹⁰ Eng. Chye, Tan (2020) - "Towards Sustainable Development - The Role of Universities in Lifelong Education". In: Weber, L. & Zwaan, B. - *The University at the Crossroads to a Sustainable Future*, Geneva, Glion Colloquim, 119-128.

04.

Estratégia Europeia

Com base no que ficou atrás referido, a inserção do sistema português de ensino superior no Espaço Europeu de Ensino Superior (EEES), sendo uma realidade, deverá manter uma linha de reforço da colaboração e da integração de atividades. Estamos perante um universo de mais de 5000 instituições de ensino superior, espalhadas por cerca de 48 países.

A Estratégia Europeia constrói-se num cenário de grandes alterações das estruturas das sociedades e de intensa evolução dos parâmetros que condicionam as atividades de formação e de investigação.

A importância crescente da sociedade do conhecimento obriga a uma relação cada vez mais sólida entre os centros de investigação científica e o contexto social, designadamente o mundo empresarial. Essa relação assume predominantemente um carácter sistemático e obriga a um melhoramento contínuo suscitado pela necessidade de renovar e atualizar os conhecimentos, admitindo que estes têm a tendência para se tornarem obsoletos, em média, nos cinco anos seguintes às suas transformações em produtos ou serviços.

O envelhecimento, a transição demográfica e a perspetiva de qualificação generalizada dos cidadãos apresentam igualmente problemas maiores ao conjunto do sistema de ensino superior e impõem novos modelos de formação, padrões mais ajustados para a colaboração com a sociedade e um melhor posicionamento na concorrência com as grandes áreas geoestratégicas¹¹, sem esquecer

as marcas profundas criadas pelas práticas a que a sociedade tem sido forçada a recorrer durante a presente situação pandémica.

O conglomerado das instituições europeias de ensino superior que dá corpo ao EEES mantém, contudo, os princípios fundamentais que têm presidido às suas atividades e que constituem e estruturam o respetivo paradigma:

- › liberdade, ética e integridade académicas;
- › autonomia na definição dos seus objetivos;
- › diversidade na sua estruturação, organização, dimensão, etc.;
- › igualdade de género, inclusão, equidade e não-discriminação;
- › transparência e responsabilidade pública;
- › proteção dos valores democráticos;
- › excelência no ensino, na investigação e no apoio aos estudantes.

A estes princípios têm-se adicionado os relacionados com a educação e a ciência aberta (formal, informal e não formal), que concorrem para um maior compromisso do sistema de ensino superior para com a sociedade, e que se articulam também com o papel das instituições de ensino superior no âmbi-

¹¹ Schenker-Wicki, A. (2020) – “Science systems under pressure: The entrepreneurial must of traditional universities in the 21st century”. In: Weber, L. & Zwaan, B. – The University at the Crossroads to a Sustainable Future, Geneva, Glion Colloquim, 91-100.

to dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e da Estratégia para a Igualdade de Género na Investigação e na Inovação¹².

É neste quadro que as características do EEES se estruturam para facilitar a mobilidade dos diversos segmentos das comunidades académicas, para aprofundar a cooperação técnico-científica nos vários domínios científicos e para o reconhecimento multilateral das formações oferecidas¹³. Impõe-se, por isso, uma atenção especial às questões da acreditação dos cursos e das instituições, bem como à garantia da respetiva qualidade. Ora, o estabelecimento de um ambiente de confiança mútua é fundamental, e reconhece-se que tem sido uma das bases para melhor estruturar o EEES.

O ambiente de confiança tem beneficiado do conhecimento mútuo progressivamente estabelecido entre as instituições de ensino superior. O trabalho da ENQA e do European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR) tem sido fundamental no sentido de criar um conjunto de parâmetros que, nos diversos países e através das respetivas agências de acreditação, têm sido adotados por todas as instituições de ensino superior. Os diplomas emitidos pelas instituições inseridas no universo da ENQA e do EQAR passaram a ser reconhecidos no espaço geográfico europeu, alargado na atualidade a outros países que têm aderido a este modelo.

O alargamento e o reforço do EEES têm-se traduzido em inúmeras iniciativas, entre as quais merecem referência as que abrangem as seguintes áreas¹⁴:

- › garantia da autonomia universitária nas suas diferentes dimensões e promoção da liberdade e da integridade académicas;
- › formações e cursos em associação, incluindo a colaboração com empresas inseridas nos setores industriais com importância estratégica, a fim de facilitar a circulação de membros das comunidades académicas, a transição entre sistemas nacionais e o reforço da dimensão europeia do ensino superior e da investigação;
- › promoção de estratégias multidisciplinares e de percursos académicos flexíveis, recorrendo a adequadas avaliações e acreditações;
- › alianças entre instituições internacionais de ensino superior, incentivando as iniciativas ao abrigo do programa Universidades Europeias;
- › atribuição da marca EIT¹⁵ às atividades de aprendizagem ao longo da vida, independentemente dos seus formatos;
- › disseminação de competências e de capacidades orientadas para a transição climática e a transição digital e a sua abrangência nas diversas linhas de formação das instituições de ensino superior;

¹² https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/strategy-2020-2024/democracy-and-rights/gender-equality-research-and-innovation_en.

¹³ O EEES desenvolve-se de forma convergente com o Espaço Europeu de Investigação e Inovação.

¹⁴ COM (2022) 16 final – European strategy for universities, 18.01.2022.

¹⁵ A marca EIT é atribuída a programas de formação que se revelem inovadores, empreendedores e criativos.

- › reconhecimento de qualificações obtidas em instituições de ensino superior de outros países, recorrendo designadamente ao Quadro Europeu de Qualificações;
- › intercâmbio de estudantes e professores entre instituições de ensino superior, nomeadamente no âmbito do EEES;
- › promoção da cooperação europeia orientada para a salvaguarda da qualidade no ensino superior e para o desenvolvimento do sistema europeu de garantia de qualidade e de reconhecimento mútuo.

Recentemente, a União Europeia definiu quatro iniciativas destinadas a reforçar a cooperação europeia¹⁶:

- › dinamização do programa Universidades Europeias, aumentando o orçamento do programa Erasmus+ e expandindo a rede para atingir 60 consórcios (com mais de 500 instituições de ensino superior);
- › definição de um estatuto jurídico que abranja as alianças de instituições de ensino superior, permitindo a utilização comum de recursos e reforçando o estabelecimento de estratégias convergentes;
- › criação de um Diploma Europeu Conjunto, emitido ao nível nacional, mas refletindo um nível de conhecimentos e de competências adquirido em redes transnacionais;
- › generalização do Cartão de Estudante Europeu, a fim de garantir a identidade do estudante e facilitar a mobilidade no seio das universidades europeias.



¹⁶ COM(2022) 16 final - European strategy for universities, 18.01.2022

05.

Estratégia da A3ES

No quadro anteriormente abordado, dominado pelos desafios que se apresentam às nossas sociedades e pelas exigências que esses desafios impõem às instituições de ensino superior, é possível identificar qual deverá ser a estratégia da A3ES nos diversos níveis em que, por força dos seus estatutos, desenvolve a sua atividade.

A Agência estrutura a sua ação com vista a garantir a qualidade das instituições de ensino superior, dos seus ciclos de estudos e do seu funcionamento. Este desígnio é condicionado pelo quadro legislativo, que impõe um conjunto de parâmetros que terão de se verificar nas atividades de avaliação e nas posteriores ações de acompanhamento. Tais parâmetros incluem, explícita ou implicitamente, os critérios definidos no âmbito da ENQA, a que a A3ES está obrigada, e que dão coerência ao EEES. Estes podem ser considerados como condições necessárias que contribuem para a qualidade das instituições e das suas atividades.

Além desses parâmetros, a avaliação centra-se na análise que os pares que integram as diversas comissões de avaliação externa (CAE) realizam às instituições. Nesta análise é genericamente utilizada a documentação produzida pela respetiva instituição de ensino superior, bem como os relatórios elaborados especificamente para o processo de avaliação. A análise é, na maior parte das vezes, complementada com reuniões que as CAE realizam com os diversos segmentos da comunidade académica e ainda com um grupo

de *stakeholders*. A visita às instalações culmina esta operação. A avaliação realizada por pares incide primordialmente sobre os conteúdos das propostas de ciclos de estudos, bem como sobre a sua inserção nas estratégias das instituições. A integração destas apreciações com a verificação dos parâmetros acima referidos permite avaliar a qualidade do desempenho da instituição.

Assim, a conjugação da verificação dos parâmetros legais com a apreciação que as CAE fazem na avaliação das atividades das instituições é a chave para um bom procedimento, que pode conduzir à acreditação dos ciclos de estudos e à certificação dos sistemas internos de garantia de qualidade, aspetos centrais que serão retomados na avaliação institucional.

Desde a criação da A3ES, realizaram-se dois períodos de avaliação de todos os ciclos de estudos de todas as instituições (2011-2016 e 2017-2022), a primeira edição da avaliação institucional (2016), bem como um conjunto de certificações de sistemas internos de garantia de qualidade. No próximo ciclo de avaliações (2023-2028), a questão que emerge com maior expressão, para

além da conformidade com o quadro normativo, tem a ver com o desempenho das instituições. As avaliações entretanto realizadas, associadas à identificação das condições impostas para a plena acreditação, assim como as recomendações sugeridas no final de cada processo de avaliação, levaram seguramente à adoção generalizada de princípios, normas e práticas integrantes de uma cultura de qualidade. E introduziram, sem sombra de dúvida, ajustamentos no perfil das instituições. Os objetivos do novo ciclo de avalia-

ções, incorporando os vários níveis em que ele se desenvolverá, deverão dar uma maior atenção às melhorias introduzidas no funcionamento das instituições e, portanto, aos resultados atingidos e esperados. Conduzirão inclusivamente à criação de um ambiente de maior responsabilidade e de confiança que poderá ajustar a forma como a Agência acompanhará o desempenho das instituições e a garantia de qualidade em todas as suas atividades.

5.1 ENQUADRAMENTO

As iniciativas destinadas à avaliação e à posterior acreditação de ciclos de estudos e de instituições subordinam-se a um conjunto de orientações que estão presentes na atividade da A3ES.

Essas orientações abrangem os seguintes domínios:

- › **Qualidade**, na medida em que todo o edifício de avaliação e acreditação da A3ES se orienta para a garantia de qualidade das atividades das instituições de ensino superior, tendo como referência os parâmetros e padrões atrás referidos. É uma situação que obriga a selecionar e a convocar/convidar os colaboradores (incluindo os membros das CAE) com uma enorme precaução e um elevado sentido de compromisso para com o sistema de ensino superior.
- › **Flexibilidade**, reconhecendo-se que devem ser integradas nas avaliações as características específicas de cada ciclo de estudos ou de cada instituição. O sistema de ensino superior português integra instituições politécnicas e universitárias, públicas e privadas, com uma dimensão e uma estrutura organizativa muito variáveis, pelo que a forma como se processam as diversas avaliações tem de considerar esta diversidade e reconhecer as distintas formas de concretizar as respetivas autonomias.
- › **Transparência** e simplicidade, assumindo-se que as decisões da A3ES com um caráter vinculativo deverão ser claras, transparentes, objetivas, bem fundamentadas, além de refletir um sentido pedagógico. Estas orientações permitem consolidar uma quarta orientação: a confiança.

- › **Confiança**, elemento fundamental que deverá condicionar progressivamente as relações entre a A3ES e as instituições de ensino superior, garantir um desempenho conjunto equilibrado e convergente, e proporcionar progressiva e simultaneamente situações de garantia de autonomia e de exigência, assumindo padrões de qualidade e atribuindo à Agência funções de acompanhamento.
- › **Responsabilidade social**, eixo transversal que deverá caracterizar todas as instituições, públicas e privadas, estas últimas obrigatoriamente caracterizadas como de utilidade pública, mas, no seu conjunto, orientadas sem tibiezas para a qualificação dos indivíduos, para a produção de ciência e para o desenvolvimento social.
- › **Ética e cidadania**, com o reconhecimento de que as instituições de ensino superior são escolas que deverão promover a cidadania ativa, a inclusão e a diversidade, a igualdade de género, assim como o reforço da confiança social, preparando cidadãos bem informados e garantindo sob todas as formas a dignidade da pessoa humana.
- › **Integridade académica**, no combate ao plágio e à fraude nas diversas atividades académicas, de ensino, de investigação científica e de relacionamento com a comunidade, garantindo a tolerância, a independência, a autonomia no comportamento e as boas normas de relacionamento social.

5.2 INSTITUIÇÕES E CICLOS DE ESTUDOS - NOVOS DESAFIOS

A evolução da estrutura e da organização das instituições de ensino superior acarreta uma nova complexidade que a Agência não pode deixar de abordar e que terá consequências significativas nos processos de avaliação, de acreditação e de garantia de qualidade, abrangendo não só os ciclos de estudos como também as próprias instituições.

A possibilidade de definir novos percursos formativos que conduzam a formações conjuntas, a perfis profissionais originais ou ainda a graus académicos com reconhecimento complexo traduz-se em iniciativas que se podem considerar reais e exequíveis, a que correspondem modelos futuros, expectáveis face à evolução do sistema de ensino superior. Resultam dos novos desempenhos das instituições de ensino superior, que respondem

simultaneamente a exigências da procura da população estudantil (jovens e menos jovens), a necessidades socioprofissionais que a evolução das sociedades tem criado, mas também a áreas de conhecimento emergentes, designadamente com contornos multidisciplinares, criadoras de expectativas que podem desde já ser consideradas. Reconhece-se que algumas dessas iniciativas estão já presentes no panorama português.

Assim, por exemplo, certas instituições organizam uma oferta de formações que promovem a conjugação de, pelo menos, duas áreas científicas no mesmo ciclo de estudos. Na área da Economia, do Direito, da Gestão e da Engenharia, há já opções assumidas por certas instituições de ensino superior que permitem obter, após um percurso escolar mais longo do que o habitual e um esforço individual redobrado, diplomas conjuntos referentes às opções frequentadas. Tais opções obrigam a novas dinâmicas institucionais para responder aos desafios em causa.

Uma segunda opção resultará de percursos escolares também estruturados, mas simultaneamente diferenciados, englobados num ciclo de estudos que pode exercer as funções de área-âncora. Basear-se-á num tronco comum e integrará matérias consideradas nucleares no âmbito de uma determinada área científica, propondo vários percursos alternativos, cada um deles com uma carga temática preponderante. Estas soluções podem recorrer complementarmente a uma oferta de um número de unidades curriculares coerentes com determinada área temática (minors ou majors) e que completem o tronco comum do ciclo de estudos.

A terceira opção conduz a graus académicos dificilmente comparáveis, que podem resultar de uma acumulação de módulos de ensino-aprendizagem autónomos ou de microcredenciais e que, no seu conjunto, se aproximam de linhas de formação bem delimitadas e consolidadas. Correspondem a percursos originais que criam dificuldades de comparabilidade com os graus académicos existentes, mas que têm a possibilidade

de ser reconhecidos e creditados pelo respetivo órgão científico.

Uma quarta opção refere-se à generalização do ensino a distância. Trata-se de uma modalidade de ensino com mecanismos pedagógicos, metodologias, recursos, calendários e sistemas de acompanhamento e avaliação distintos da modalidade presencial. Após a publicação do respetivo regime jurídico¹⁷, a A3ES lançou em 2020 um primeiro concurso para avaliar ciclos de estudos organizados segundo esta modalidade. Os resultados desta primeira ação de avaliação revelaram que as instituições portuguesas não estão ainda completamente preparadas para adotar estes novos percursos, principalmente vocacionados para populações residentes em locais distantes das sedes das instituições, para ativos empregados e/ou desempregados que não frequentaram, no seu tempo, o ensino superior, para a formação ao longo da vida ou para comunidades falantes de português localizadas em regiões e países distantes. Paralelamente, merecerá uma atenção especial a avaliação de modelos híbridos que conciliem mecanismos de contacto presenciais com recursos complementares facilitadores de contactos virtuais.

A maior frequência com que as instituições de ensino superior organizam e apresentam ciclos de estudos de âmbito multidisciplinar constitui também uma nova opção, normalmente associando contribuições de várias unidades orgânicas ou mesmo de várias instituições. Estas iniciativas, correspondentes a uma procura crescente, respondem a padrões cada vez mais frequentes de acesso ao conhecimento. São, na verdade,

¹⁷ Decreto-Lei n.º 133/2019, de 3 de setembro.

modalidades destinadas a integrar conhecimentos, competências e experiências com origem em várias disciplinas, o que leva a que os estudantes possam compreender várias perspetivas e adquirir conhecimentos e informação diversa, o que lhes facilita a análise e a procura de soluções complexas para problemas multifacetados. AA3ES olhará com particular atenção para a multidisciplinaridade dos ciclos de estudos.

Outra opção, com uma enorme expressão nas dinâmicas das instituições de ensino superior e impulsionada nos últimos anos pela União Europeia, traduz-se na organização de ciclos de estudos, designadamente de pós-graduações, em associação entre instituições nacionais e estrangeiras. Estes ciclos integram as estratégias de internacionalização das instituições comprometidas e facilitam a circulação de estudantes, professores e, nalguns casos, também da componente técnica e administrativa das instituições. São igualmente desafios para as instituições no sentido de concertarem estratégias, objetivos e critérios que correspondam normalmente a um esforço para a convergência institucional.

Estas alterações introduzidas no figurino que enformou, no passado, os ciclos de estudos correspondem a adaptações que as instituições têm estado a assumir para responder, com flexibilidade e qualidade, às necessidades de qualificação dos diversos segmentos da população.

O acesso ao conhecimento é uma exigência das sociedades atuais, e a satisfação destas ambições induz as instituições a multiplicarem as modalidades de ensino-aprendizagem para responder

adequadamente à diversidade de solicitações. Trata-se, aliás, de uma responsabilidade pública que abrange as instituições públicas e as que, sendo privadas, acedem ao estatuto de utilidade pública.

A natureza e a estrutura do trabalho estão em constante mutação. Para além do ajustamento das modalidades de ensino-aprendizagem atrás referidas, as instituições são igualmente conduzidas, de forma progressiva, a reformar os currículos dos ciclos de estudos, em linha com a evolução do conhecimento e com a preparação que é devida aos estudantes. Começa a ser preciso incorporar novas matérias e desativar alguns temas e tópicos considerados obsoletos, sem esquecer a necessidade premente de combater a padronização dos processos educativos. A aprendizagem ao longo da vida e a requalificação na era da transformação digital são um problema urgente do mundo empresarial, das administrações públicas, das organizações do terceiro setor e da área da cultura e da comunicação, para o qual o ensino superior tem de conceber e antecipar respostas. Em função da profundidade desses ajustamentos, o quadro de acreditação pode obrigar a alterações.

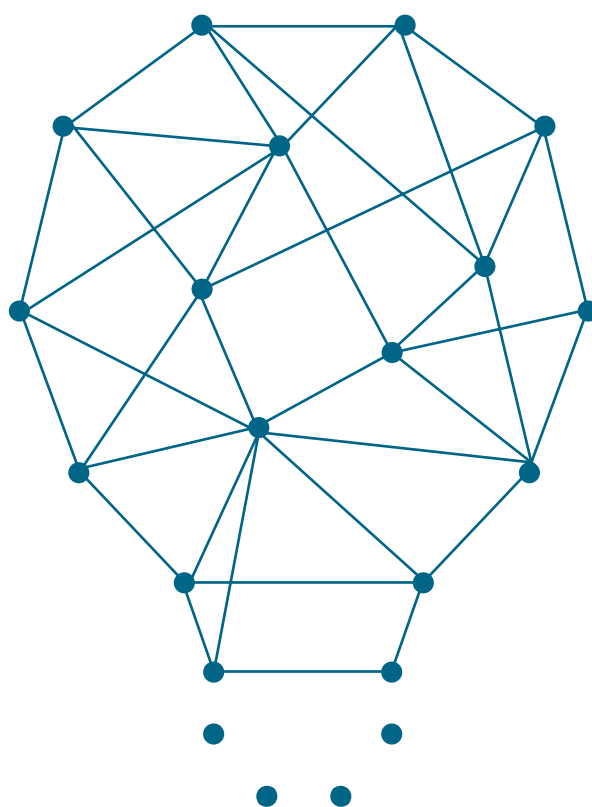
A expectativa de mudança que abrange as modalidades de ensino-aprendizagem e os conteúdos das formações inclui igualmente o reforço das competências transversais, relacionadas com a comunicação, o trabalho colaborativo, a interação multidisciplinar, a gestão do tempo ou a capacidade de relacionamento, aspetos que podem determinar o caráter dos jovens estudantes e a eventual maior preparação dos não-adultos para tarefas futuras.

Neste balanço de adaptações e mudanças, o corpo de professores deve desempenhar um papel crucial. Os desafios são muitos e as expectativas dos estudantes são diversas, razão pela qual se deverá conceder uma atenção especial ao desempenho e à contínua qualificação do corpo docente, como componente fundamental da mudança. A criação de condições de melhor inserção nas dinâmicas institucionais e de inovação é um elemento que permitirá garantir a mobilização deste setor, essencial para assegurar um novo caminho para o ensino superior.

No quadro dos novos desafios, impõe-se referir as questões institucionais. As instituições de ensino superior são muitas vezes acusadas de imobilismo organizacional, de excessiva segmentação temática, de terem uma visão demasiado orientada para o seu interior, o que levou a que fossem entendidas até há poucos anos como verdadeiras redomas ou torres de marfim. A este cenário associa-se normalmente estruturas administrativas muito burocratizadas. A transição que se deteta nos últimos anos permite identificar um novo ciclo, o qual conduz as instituições de ensino superior a novos padrões de relacionamento com o meio exterior, ao surgimento de novas formas de organização interna e à simplificação com recurso à digitalização dos modos de funcionamento internos.

As alterações que o sistema de ensino superior vai introduzir nas suas opções de formação e de organização são imensas. Correspondem a múltiplos objetivos, abrangem capacidades e competências qualificadoras e empreendedoras, e respondem aos novos padrões de produção e de disseminação do conhecimento e a novas formas de funcionamento e de organização.

É neste contexto que os diversos eixos de avaliação adotados pela A3ES irão progressivamente sofrer as necessárias adaptações a fim de apoiar o desempenho inovador das instituições de ensino superior e de generalizar os aspetos decisivamente modernizadores das suas atividades. Por este motivo, as atividades de avaliação deverão no futuro incorporar mecanismos que facilitem as adequações progressivas que forem sendo consideradas pertinentes. Este quadro obrigará à introdução de regras de simplificação que deverão estar alinhadas com os resultados da avaliação institucional e com a adoção de sistemas internos de garantia de qualidade certificados.



5.3 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A avaliação institucional é uma das competências atribuídas à A3ES. No caso português, é lançada no final de cada período de avaliações dos ciclos de estudos, ou seja, de seis em seis anos. Permite apreciar o desempenho das instituições de ensino superior, consideradas globalmente, assim como o das suas unidades orgânicas. E destina-se a identificar, a partir de uma observação externa, independente e ponderada, as dinâmicas que traduzem a adoção pela instituição dos princípios da garantia de qualidade, sugerindo eventuais melhorias para o seu funcionamento e apoiando as iniciativas internas capazes de melhorar o respetivo desempenho.

A responsabilidade de assegurar a qualidade do funcionamento das instituições deverá caber, em primeiro lugar, às próprias instituições. São estas que se deverão organizar, no plano interno e nas relações com as entidades exteriores, integrando as boas práticas pedagógicas, evidenciando a atualização científica e a inovação pedagógica adotada pelo seu corpo docente, acolhendo a diversidade de perfis estudantis, garantindo critérios democráticos de gestão, promovendo a investigação científica, assegurando a abertura à sociedade, multiplicando as relações com as suas congéneres nacionais e internacionais e com o meio envolvente, associando políticas e ações de desenvolvimento sustentável na preparação dos seus estudantes, em suma, adotando parâmetros de qualidade que abranjam as suas diversas atividades, embora adaptados às condições específicas decorrentes da respetiva autonomia, da sua missão e da sua estratégia.

O quadro normativo português descreve os parâmetros de qualidade que têm de ser adotados e que deverão estar presentes nas avaliações institucionais¹⁸. Estas abordarão não só o fun-

cionamento da instituição de ensino superior (incluindo, como se afirmou, as unidades orgânicas), como também os resultados expressivos obtidos em consequência das suas atividades. Trata-se de uma avaliação global, orientada para identificar as dificuldades e fragilidades decorrentes do seu modelo de funcionamento. A avaliação institucional incide igualmente numa apreciação da estratégia global da instituição, dos resultados das suas políticas setoriais, das atividades e dos seus planos de desenvolvimento, por outras palavras, dos resultados que decorrem da sua orientação estratégica. A componente estratégica é, porventura, a que poderá ter aqui um maior significado, devido ao reflexo que tem no desempenho da instituição, cruzando as orientações atrás referidas (qualidade, flexibilidade, transparência, confiança, responsabilidade social e ética, integridade académica) com a estratégia específica da instituição, definida internamente no quadro da sua autonomia e adequada à sua missão.

O âmbito desta avaliação, sendo global, abordará os diversos aspetos da vida da instituição. Estarão em escrutínio a aplicação das medidas que

¹⁸ Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior (Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto).

condicionam o percurso dos estudantes e a sua inserção social e profissional; a organização dos ciclos de estudos, incluindo os que se realizam em associação; a valorização da componente pedagógica em respeito pelas boas práticas; o papel do corpo de professores e dos demais componentes estáveis da comunidade académica; o impacto da produção científica, tecnológica e artística, assim como a sua eventual valorização económica; as relações com as comunidades locais e regionais, mas também nacional e internacional; a promoção da cultura científica e a afirmação da responsabilidade social; e também a capacidade de captação de recursos adicionais para o funcionamento da instituição. Contudo, reconhece-se que cada instituição de ensino superior reflete um modelo específico, condicionado pela sua dimensão, pela sua inserção geográfica, pelas suas práticas pedagógicas, pelo empenho dos seus professores, pela expressão das suas áreas científicas e pela intensidade da sua investigação científica. É a partir destas especificidades que cada uma das instituições define o respetivo percurso e afirma a sua estratégia própria.

A diversidade de abordagens que influenciam a avaliação institucional tem sido objeto de reflexão em alguns fora europeus. Ao analisar o panorama europeu, Hopbach & Flierman (2020)¹⁹ evocam diversos níveis de desempenho que refletem a enorme diversidade existente entre as instituições, diversidade na organização, nos objetivos, nas prioridades, nas metodologias, no quadro institucional e ainda, noutro plano, nas atribuições das agências que, no âmbito nacional, desenvolvem as atividades de avaliação institucional.

Esta diversidade, que reflete a enorme relevância do sistema de ensino superior, obriga a introduzir avisadas precauções nos procedimentos da avaliação institucional. Estarão em análise instituições com perfis diversos, adotando modelos e naturezas jurídicas distintos, para além de se integrarem, no caso português, em subsistemas diferenciados. Os respetivos parâmetros de qualidade e eixos estratégicos deverão, por isso, ser avaliados, para além da natural exigência, com a flexibilidade adequada a esta reconhecida diversidade.

A avaliação institucional está enquadrada pelo primeiro padrão da ENQA, que aborda as questões de qualidade²⁰:

- › 1.1 — *As instituições de ensino superior devem ter uma política de garantia de qualidade, publicamente promovida e integrada na sua estratégia. As componentes internas devem desenvolver e adotar esta política através de estruturas e processos adequados, envolvendo as componentes externas interessadas.*

¹⁹ HOPBACH, A. & FLIERMAN, A. — “Higher education: a rapidly changing world and a next step for Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education”. In: ENQA (2020) — Advancing Quality in European Higher Education: Celebrating 20 years of ENQA, Bruxelas, 29-36.

²⁰ ENQA (2015) — Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) (tradução livre).

Os temas que deverão ser abordados no âmbito da avaliação institucional abrangem os seguintes capítulos:

- › Apresentação da **estratégia da instituição** para os próximos anos, acompanhada pela descrição do respetivo projeto educativo, científico e cultural, em função da natureza politécnica ou universitária da instituição e da sua forma jurídica, abordando os aspetos globais relacionados com as atividades de ensino, de investigação científica, tecnológica e artística, a cooperação internacional, a colaboração interdisciplinar, interdepartamental e interinstitucional, a ação cultural, desportiva, artística e de promoção da cultura científica, assim como a eficiência da gestão.
- › **Organização institucional**, abrangendo o modelo de governança da instituição, o funcionamento dos órgãos, os níveis de decisão definidos e o funcionamento global da instituição, bem como a descrição do sistema interno de garantia de qualidade, incluindo os mecanismos adotados para identificar impactos e introduzir progressivamente as melhorias necessárias no funcionamento da instituição.
- › **Adequação do ensino** ministrado em relação à estratégia da instituição, eventualmente alinhada com o seu perfil de especialização, integrando nesse alinhamento eixos de formação conducentes ou não a um grau, assegurando a inserção de áreas relacionadas com as competências sociais e comportamentais, garantindo o alinhamento da oferta de ensino com os desafios e as necessidades sociais, aprofundando a concretização de procedimentos que proporcionem a melhoria progressiva da qualidade e da modernização do ensino, clarificando as metodologias para a organização de ciclos de estudos em associação (com instituições nacionais e/ou estrangeiras) ou na modalidade de ensino a distância, bem como na captação de estudantes internacionais nas diferentes modalidades ou mesmo na abertura a ações de estágios de curta duração.
- › Orientação da instituição para assegurar os **procedimentos de ensino-aprendizagem**, descrevendo os modelos pedagógicos, abordando a utilização de metodologias de aprendizagem ativas (incluindo o fomento do trabalho autónomo e em equipa), evocando mecanismos adotados de inovação pedagógica, a promoção do sucesso escolar (incluindo as medidas adotadas para reduzir o insucesso e o abandono escolar, para apoiar os estudantes com origem em estratos sociais desfavorecidos e garantir a inclusão dos estudantes não tradicionais), a oferta de unidades curriculares de opção ou a dinamização de competências transversais, a carga de trabalho, o fomento de estágios de diferente duração, do voluntariado e de permanências em entidades exteriores à instituição, o apoio social, a inserção dos diplomados na sociedade e as relações com os *alumni*.



- > **Pessoal docente**, abrangendo a respetiva caracterização e qualificação, mobilidade, estabilidade, progressão, iniciativas de inovação pedagógica, intensidade da produção científica, iniciativas de disseminação científica, adesão a centros de investigação, relações internacionais, rotatividade nas funções de gestão, equilíbrio de género nas diversas categorias, áreas e importância dos professores convidados e visitantes, níveis da avaliação do desempenho, bem como ações de formação e extensão organizadas e/ou frequentadas.
 - > **Pessoal não docente**, englobando as funções de apoio técnico e especializado, suporte às atividades laboratoriais e experimentais, gestão de projetos e intervenção nos domínios administrativos, académicos, técnicos, informáticos e de gestão de infraestruturas orientadas para a vida estudantil (bibliotecas, espaços de estudo, etc.).
 - > **Promoção da investigação científica**, incluindo a sua organização, a produção tecnológica e artística, a valorização económica das atividades de investigação e de desenvolvi-
- > **Relações com o ambiente externo**, incluindo os projetos com a comunidade, a cooperação com os outros níveis de ensino, as relações com o tecido social e produtivo, a par da estratégia de inserção profissional dos estudantes e dos diplomados, assim como da respetiva empregabilidade.
 - > **Internacionalização**, abordando as parcerias internacionais, eventualmente traduzidas em ciclos de estudos em associação, em projetos de I&D conjuntos, designadamente no reforço do programa Universidades Europeias, ou em formas de promoção da mobilidade de estudantes e docentes nos dois sentidos.

O processo de autoavaliação deve igualmente ser objeto de análise por parte da CAE. O **Relatório de Autoavaliação** deverá incluir uma descrição do processo realizado, da equipa que o produziu, da metodologia seguida, do grau de envolvimento

dos diversos segmentos da comunidade académica e dos órgãos que debateram e aprovaram o relatório. São aspetos que revelarão os contornos da dinâmica interna das instituições, bem como a solidez do conteúdo do relatório.

Será igualmente nesta avaliação que se poderá explicitar a solidez financeira das instituições, as dificuldades que estas enfrentam no quadro estabelecido, bem como a capacidade que revelam de gerar recursos adicionais. É neste sentido, aliás, que incide um dos padrões da ENQA²¹:

- › *1.6 – As instituições de ensino superior devem dispor de financiamento adequado para as atividades de ensino e aprendizagem, e garantir a disponibilidade e fácil acessibilidade aos recursos necessários à aprendizagem, assim como ao acompanhamento dos estudantes.*

A avaliação institucional deverá contemplar os diversos capítulos atrás apresentados, tendo sempre a precaução de valorizar as especificidades das instituições e realçando os aspetos diferenciadores relacionados com o seu desempenho.

A caracterização dos perfis de especialização das instituições, diferenciando-as com base nas respetivas orientações e nos respetivos projetos educativos, científicos e culturais, permite dar pública nota da diversidade do sistema e facilitar eventuais opções no que respeita à procura por parte dos estudantes, à maior abertura de linhas de cooperação nas áreas do ensino, à melhor definição dos projetos colaborativos na área de investigação, assim como ao desempenho global dessas instituições.

O resultado das avaliações institucionais deverá orientar-se primordialmente para a explicitação da sua estratégia institucional e da afirmação do seu projeto pedagógico, científico e cultural, incluindo o reforço dos mecanismos internos de garantia de qualidade dos respetivos projetos e de afirmação

pública das instituições. Estas opções estão em linha com três outros padrões da ENQA que afirmam:

- › *1.7 – As instituições de ensino superior devem garantir a recolha, a análise e a utilização das informações relevantes para a efetiva gestão dos seus programas e de outras atividades.*
- › *1.8 – As instituições de ensino superior devem publicar as informações sobre as suas atividades, incluindo os seus programas, de uma forma clara, objetiva, atualizada e de fácil acesso.*
- › *1.10 – As instituições de ensino superior devem ciclicamente ser objeto de procedimentos externos de garantia de qualidade de acordo com os ESG.*

Reconhece-se que, perante a diversidade dos perfis das instituições, das suas opções de ensino, das áreas científicas que privilegiam, das relações que estabelecem e dos resultados que demonstram, será difícil encontrar um único indicador que permita, em síntese, traduzir e/ou quantificar esta imensa diversidade, com a garantia de uma apreciação equitativa que abranja o conjunto das instituições. Admite-se que a afirmação pública das instituições, bem como a prestação de informações relevantes sobre o potencial de cada uma das suas atividades, irá projetar os resultados da avaliação institucional que devem responder claramente a essas exigências. Os jovens que pretendem aceder ao ensino superior, os investigadores que manifestem o interesse em integrar unidades de I&D, as empresas que necessitem de encontrar parceiros para os seus projetos de inovação, os diversos

²¹ ENQA (2015) – *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)* (tradução livre).

segmentos da população que desejem reforçar os seus conhecimentos e as suas qualificações, as comunidades que queiram saber que serviços podem solicitar às instituições ou as entidades internacionais em busca das melhores instituições para organizarem as suas estratégias de internacionalização, todos estes agentes necessitam de (e exigem) um quadro informativo e fundamentado relativo às características da instituição que procuram como parceira.

É neste sentido que os resultados da avaliação institucional devem traduzir-se num conjunto de indicadores qualitativos, preenchendo os diversos capítulos da avaliação e proporcionando informação segmentada sobre o desempenho atual e potencial das instituições. O sistema deve dispor de informações diferenciadoras que permitam identificar não só a qualidade das áreas pedagógico-científicas, mas também as atividades que, de acordo com os parâmetros de referência da avaliação institucional, se evidenciem com um nível particular de desenvolvimento e de afirmação institucional.

5.4 CICLOS DE ESTUDOS

Neste capítulo, pretende-se identificar um conjunto de características que deverão ser contempladas no novo ciclo de avaliação dos ciclos de estudos que se iniciará no ano letivo 2023-2024. Encerrado o ciclo anterior, que preencheu o período de 2017-2018 a 2021-2022 (cinco anos letivos), entrar-se-á na fase da avaliação institucional (atrás referida). Os guiões de autoavaliação e de avaliação do ciclo que termina a 2021-2022 deverão manter-se até ao final deste ciclo de avaliações para não gerar disfunções nos procedimentos e desigualdades no tratamento dos ciclos de estudos.

No futuro, as estratégias de avaliação deverão evoluir e depender de novos entendimentos dos critérios e parâmetros que condicionam estes processos. Admite-se que a avaliação institucional entretanto lançada abordará direta e indiretamente estes temas e poderá contribuir para es-

ses ajustamentos. Trataremos, sequencialmente, dos estudantes; do corpo docente e técnico; das instalações, dos equipamentos e das infraestruturas; das relações com o meio empresarial e a comunidade; e, por fim, da internacionalização.



5.4.1 ESTUDANTES

As diferentes modalidades de inserção dos estudantes no ambiente académico e nas atividades da instituição refletem a atenção que é colocada na organização dos seus ciclos de estudos e na dinamização das iniciativas convergentes com os diferentes percursos formativos. É, aliás, um dos aspetos mais valorizados nos padrões da ENQA.

Os dois padrões que mencionam diretamente a inserção dos estudantes nas atividades das instituições são claros. Recordando²²:

- › *1.3 – As instituições deverão garantir que os cursos são oferecidos de forma a encorajar os estudantes a desempenharem um papel ativo no processo de aprendizagem, e à avaliação incumbe refletir esta perspetiva.*
- › *1.4 – As instituições aplicam de forma coerente e constante as normas pré-definidas e publicadas que cobrem todas as fases dos percursos dos estudantes, designadamente a admissão, a progressão, o reconhecimento e a certificação das formações adquiridas pelos estudantes.*

O melhor desempenho dos estudantes nas atividades da instituição pode ser avaliado em dois patamares. O primeiro identifica os procedimentos que a instituição estabelece para facilitar essa inserção: mecanismos de informação referentes aos diversos momentos dos percursos na instituição, métodos pedagógicos em uso, mobilização dos estudantes para atividades convergentes (investigação, disseminação e outras), acompanha-

mento e tutorias, serviços variados (biblioteca, instalações, mobilidade, voluntariado, promoção de estágios, etc.) ou inserção dos diplomados em associações de *alumni*. Trata-se, neste patamar, de fazer o levantamento do enquadramento existente, criado pela instituição para responder satisfatoriamente aos diversos aspetos da vida dos estudantes ao longo dos seus percursos académicos.

O segundo patamar deverá avaliar os resultados do desempenho da instituição no capítulo da melhor inserção dos estudantes. Neste âmbito estarão os indicadores de sucesso/insucesso, de abandono escolar, de satisfação de ensino-aprendizagem, de recurso a unidades curriculares de opção, de frequência de ações de formação complementares aos *curricula*, de estágios realizados, de mobilidades concretizadas, de inserção em projetos de investigação ou de colaborações diversas prestadas à instituição e à comunidade.

Este segundo patamar pretende dar consistência às atividades da instituição e confirmar que os procedimentos concebidos para a inserção global dos estudantes na instituição atingem resultados satisfatórios e geram as dinâmicas esperadas. Estas traduzir-se-ão na criação de um leque diversificado de interesses, no fomento de maior autonomia nos respetivos percursos e na afirmação de um estatuto que permita uma intervenção cidadã qualificada.

²² ENQA (2015) – ENQA (2015) – Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) (tradução livre).

Para além dos conhecimentos fundamentais adquiridos pelos estudantes para o respetivo desempenho como cidadão e como profissional, importa que estes tenham conseguido obter a preparação suficiente para se ajustarem cons-

tantemente a um mundo em rápida mutação, incluindo a capacidade de definir, ao longo da vida, os novos momentos de formação de que irão necessitar.

5.4.2 CORPO DOCENTE E TÉCNICO/ ADMINISTRATIVO

A análise do corpo docente recorre aos critérios legais estabelecidos nos diversos diplomas²³, os quais asseguram um elevado nível de qualificação associado a cada ciclo de estudos. Para além desta verificação, a análise da solidez do corpo docente não pode deixar de incidir sobre o nível de desenvolvimento das atividades de docência, de investigação e de disseminação nos respetivos domínios científicos.

A ENQA evoca esta questão num dos seus padrões, abrangendo não só o corpo docente como também, implicitamente, o corpo técnico e administrativo. Recordando²⁴:

- › *1.5 – As instituições devem assegurar as competências dos seus docentes. Devem adotar processos justos e transparentes para o recrutamento e o desenvolvimento profissional do pessoal.*

Esta componente deverá ser analisada igualmente na dupla perspetiva das condições criadas para um ótimo desempenho da instituição e para a identificação dos resultados que estão associados à boa utilização das referidas condições.

Na primeira perspetiva incluir-se-ão as características do corpo docente e a sua adequação às condições legalmente definidas para cada um dos subsistemas de ensino superior. Mas também as capacidades instaladas pela instituição para o apoio à docência (cursos de formação e desenvolvimento pedagógico para docentes, gabinetes para a inovação pedagógica), à investigação científica (nomeadamente o apoio à elaboração de projetos), à transferência de conhecimento e de tecnologia (incluindo a propriedade intelectual) e à mobilidade internacional, sem esquecer o intercâmbio no âmbito do Espaço Europeu de Investigação e Ensino, assim como com noutras partes do mundo.

A segunda perspetiva, respeitante aos resultados, abrangerá a produção de materiais pedagógicos, científicos e culturais, englobando as ações de disseminação. Além destes resultados, interessará identificar o desempenho das funções de supervisão e tutoria, com equilíbrio e em respeito das boas práticas, reconhecendo-se a diversidade de modalidades que esta função reveste, o tempo de dedicação (que deverá ser contabilizado) e o impacto junto dos estudantes. Estas iniciativas

²³ Estatutos da Carreira Docente, Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior e Decreto-Lei dos Graus e Diplomas.

²⁴ ENQA (2015) – Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) (tradução livre).

revelarão o empenho investido no acompanhamento destes últimos ao longo do seu percurso académico, na orientação de estágios, na facilitação de momentos de aprendizagem ou na inserção de atividades de iniciação à investigação. Revelam-se da maior importância a adaptação e a preparação dos professores para as diversas plataformas de formação, dos graus académicos às pós-formações de curta e média duração, dos cursos de especialização às microcredenciais, situações que os obrigam a confrontarem-se com públicos heterogêneos no que respeita aos níveis anteriores de formação e às suas origens culturais. A estratégia das instituições quanto à valorização das competências pedagógicas e às respetivas iniciativas inovadoras reflete igualmente a importância concedida a estas componentes, as quais têm de constituir parâmetros sólidos de avaliação dos percursos dos docentes.

A realização de períodos de permanência noutras entidades (sejam entidades do universo do ensino superior, da investigação científica, da área associativa ou do mundo empresarial), com duração variável, deverá ser também valorizada, permitindo o contacto dos professores com outras realidades e reforçando o domínio de certas áreas de conhecimento. São resultados que traduzem igualmente a abertura da instituição. Admite-se que a permanência de docentes, por períodos mais ou menos longos (um semestre, um ano, etc.), num ambiente profissional, diferente do ensino superior, poderá ser interessante para suscitar novas ideias e aprofundar conhecimentos.

A análise do desempenho do corpo técnico e administrativo, associado às condições proporcio-

nadas pela instituição, deverá prever igualmente as duas componentes. Ou seja, englobará as condições existentes, com as áreas funcionais da instituição, e os resultados gerados pelo funcionamento, designadamente na melhoria do desempenho das instituições.

Será ainda valorizada a mobilidade do corpo técnico e administrativo para permanências de curta e média duração (inferior a um ano) em instituições nacionais e internacionais (sempre que adequado), ou para receber membros de instituições nacionais em igualdade de condições.

O corpo técnico e administrativo revela-se como um pilar fundamental do funcionamento eficaz das instituições. As áreas laboratoriais ou experimentais, de acompanhamento dos trabalhos de I&D e de apoio administrativo e financeiro dos projetos constituem domínios que exigem técnicos qualificados e comprometidos com a instituição. Os eventuais acordos de transferência de tecnologia e de conhecimento entre setores das instituições e o mundo empresarial obrigam a um detalhe técnico-jurídico que afetará a instituição se não for realizado com conhecimento e com profissionalismo.

Esta componente humana das instituições, muitas vezes com uma diminuta expressão pública, é fundamental para facilitar o funcionamento das instituições, expurgar funções de setores que as não deveriam desempenhar e reconhecer que a complexidade de algumas delas obriga a uma dedicação profissional, com recursos humanos dotados de um elevado nível de qualificação.

5.4.3 INSTALAÇÕES, EQUIPAMENTOS E INFRAESTRUTURAS

A dotação de equipamentos, de instalações e de infraestruturas integra as condições que permitem ou que facilitam o funcionamento dos ciclos de estudos e, globalmente, das instituições. Nalguns casos, estas condições correspondem a aspetos obrigatórios para o seu funcionamento (ciclos de estudos de carácter laboratorial e/ou experimental). Noutros casos traduzem o cuidado em adaptar os espaços físicos às diversas funcionalidades da instituição. Na generalidade, este capítulo — para além das salas de aula (adaptadas a metodologias modernas com tecnologias adequadas), dos gabinetes dos docentes e dos serviços — integra as bibliotecas, as salas de estudo (gerais ou de grupo), as salas de informática, os laboratórios, as capacidades oficinais, os espaços desportivos, os ateliês, os espaços culturais, as áreas verdes associadas a funções de lazer, os espaços de restauração, etc., valorizando as instalações que proporcionam um bom acolhimento aos

diversos segmentos da comunidade académica e, particularmente, à vida estudantil, às novas tecnologias e à cultura institucional.

As instituições de ensino superior adotam uma tendência cada vez mais clara de se assumirem também como espaços públicos, abertos à comunidade. As suas atividades culturais, desportivas e de extensão científica lançam continuamente desafios à comunidade onde se integram, para uma oferta científico-cultural diversificada que contribui para ultrapassar o fosso tradicionalmente existente entre as instituições e o seu contexto humano, institucional e ambiental.

A adoção desta abertura e a sua funcionalidade são componentes essenciais da avaliação, pois garantem o funcionamento global da instituição e criam as melhores condições para a sua vida.

5.4.4 RELAÇÕES COM O MEIO EXTERIOR

As relações com a comunidade envolvente revelam-se de grande importância a fim de garantir as pontes da instituição com as dinâmicas locais e regionais. Estas relações podem concretizar-se através de inúmeras ações, designadamente:

- › prestações de serviços;
- › projetos de investigação e inovação com impacto local, regional, nacional e internacional;
- › transferência de conhecimento e tecnologia;
- › estágios de curta duração (inseridos ou não nos currícula);

- › programas de formação específica e orientada;
- › seminários curtos para públicos especializados;
- › atividades de âmbito cultural ou desportivo;
- › ciclos de conferências;
- › colóquios temáticos;
- › programas para o desenvolvimento sustentado.

O contexto próximo inclui as relações, os projetos e as colaborações com todo o tipo de entidades, de associações a empresas, de autarquias a entidades públicas, de comissões especializadas a ecossistemas regionais de inovação. As redes serão tanto mais sólidas quanto maior for a densidade de projetos e o fluxo de relações.

Também neste capítulo, para além de uma boa identificação dos parceiros que geram essas relações, é importante identificar os resultados dessas interações, em termos de benefícios e faci-

lidades para as atividades da instituição, para a melhoria do seu funcionamento, para os diversos segmentos da comunidade académica (estudantes incluídos), mas também para o impacto nas estruturas locais e regionais.

As estruturas físicas dos campi devem ser um elemento adicional a integrar os espaços urbanos que acolhem a instituição de ensino superior. Muitas das realizações de carácter social, de animação cultural, de promoção económica, de sensibilização ambiental ou de dinamização desportiva poderão corresponder a parcerias entre as instituições de ensino superior e as entidades representativas do meio envolvente. O desenvolvimento sustentado e as suas iniciativas de apoio devem ser uma preocupação constante das instituições.

5.4.5 INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização corresponde a uma prioridade assumida pelas instituições de ensino superior no quadro da consolidação do EEES. A avaliação desta orientação distribui-se por diversos eixos, reconhecendo-se que a sua adoção conjunta contribuirá decisivamente para uma afirmação internacional da instituição, naturalmente ajustada à sua dimensão, à dispersão das suas áreas científicas e à densidade da sua investigação científica. Mais genericamente, a internacionalização em qualquer dos diversos eixos corresponderá, não só ao reconhecimento internacional dos respetivos pares, como também ao cumprimento da sua missão.

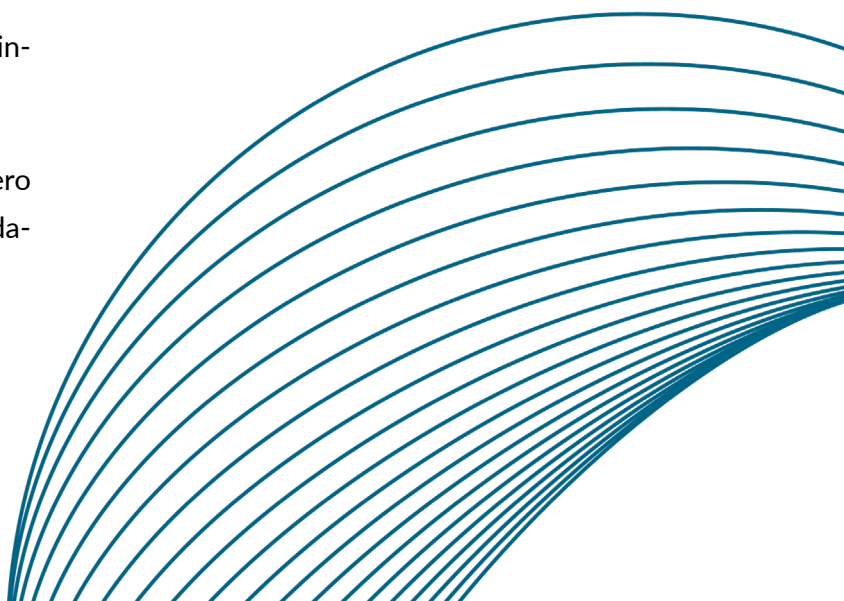
Um primeiro domínio que se revelará fundamental abrange as condições institucionais favoráveis à internacionalização, dos princípios estratégicos adotados pela instituição e pelas diversas unidades de ensino e de investigação à eventual existência, no interior da instituição, de estruturas funcionais vocacionadas para a facilitação na elaboração e no acompanhamento de projetos. Os

Os diversos eixos incluem os seguintes aspetos:

- › mobilidade de estudantes, professores e técnicos para permanências de curta e média duração (inferior a um ano) em instituições estrangeiras ou para receber membros de instituições estrangeiras em igualdade de condições;
- › capacidade de atração de estudantes europeus e internacionais para frequentar os diversos ciclos de estudos oferecidos pela instituição;
- › protocolos no sentido de facilitar estágios de duração variável, para enviar estudantes da instituição ou para receber estudantes de outras instituições;
- › organização de ciclos de estudos em regime de associação entre instituições nacionais e estrangeiras, sobretudo abrangendo pós-graduações;
- › organização de projetos conjuntos de investigação;
- › oferta de ciclos de estudos portugueses em ambientes estrangeiros ou internacionais, nos termos da legislação em vigor, nas modalidades presencial ou de ensino a distância;
- › oferta de formações avançadas em língua inglesa;
- › dinamização de consórcios com um número variável de instituições, de que as Universidades Europeias são um exemplo.

A internacionalização contempla todos estes aspetos, embora cada instituição, no âmbito da sua estratégia, incida preferencialmente a sua ação em alguns deles.

Há, contudo, uma iniciativa que a Agência está a desenvolver e que deverá ser concretizada tão brevemente quanto possível. Trata-se da simplificação no processo de acreditação de ciclos de estudos em associação com instituições de ensino superior estrangeiras. Embora se reconheça que tem existido uma reflexão europeia abrangente sobre estes procedimentos, na realidade, atualmente, qualquer acreditação de ciclos de estudos naquelas condições tem obrigado a uma intervenção individualizada de todas as agências dos países das diversas instituições. Na maior parte dos casos, as agências intervenientes estão filiadas na ENQA e, por isso, seguem padrões idênticos na acreditação dos ciclos de estudos, pelo que, no âmbito da simplificação que se defende, podem estabelecer-se acordos bilaterais ou multilaterais, definindo os mecanismos mais adequados para a respetiva acreditação. Esta linha de atuação deverá compreender todos os ciclos de estudos organizados conjuntamente ou em associação, designadamente os que são financiados pela Comissão Europeia.



5.5 GABINETES DE QUALIDADE DAS INSTITUIÇÕES

A criação ou o reforço de gabinetes de qualidade é um aspeto que a Agência irá defender junto das instituições de ensino superior.

A apresentação das propostas de ciclos de estudos para avaliação regista muitas vezes deficiências que resultam de alterações legislativas recentes não assumidas, de ajustamentos não concordantes com os padrões legais vigentes ou de reestruturações que ultrapassam as características definidoras dos registos de ciclos de estudos.

Importa, por isso, no âmbito das relações da Agência com as instituições de ensino superior, fomentar a consolidação da rede de gabinetes de qualidade, como um patamar de triagem e deteção de incongruências que, inadvertidamente, estão associadas às diversas candidaturas. Prevê-se inclusivamente que, no âmbito da nova plataforma de gestão da Agência, possam definir-se relacionamentos expeditos com as instituições de ensino superior que manifestem essa abertura, permitindo que o diálogo entre aplicações de gestão se faça com fluidez e garantindo uma intervenção dos serviços apenas em casos excecionais.

No espírito de confiança mútua que se pretende aprofundar nas relações da Agência com as instituições, poderá prever-se, contudo, a impossibilidade de adotar mecanismos de simplificação junto das instituições que apresentem recorrentemente propostas de ciclos de estudos instruídas com deficiências dificilmente explicáveis.

Uma das recomendações da ENQA, no âmbito da avaliação à A3ES (2017-2018), aconselha a limitar as acreditações condicionais e a explorar com maior intensidade, tanto quanto possível, as recomendações. As acreditações condicionais impõem a multiplicação de relatórios de acompanhamento e um recurso continuado a CAE. As recomendações traduzem um ambiente de confiança entre a Agência e as instituições, pelo que essas indicações poderão ser abordadas nos ciclos de avaliação de ciclos de estudos já em funcionamento. Esta atuação traduzirá um sistema maduro que impõe um grau de responsabilidade e de confiança mútuas entre a Agência e as instituições de ensino superior.



5.6 COMISSÕES DE AVALIAÇÃO EXTERNA/COMISSÕES TEMÁTICAS DE AVALIAÇÃO

Um dos aspetos mais sensíveis no relacionamento da Agência com as instituições de ensino superior incide na atividade das CAE. Entendidas como elementos decisivos no processo de avaliação, têm a responsabilidade de analisar os relatórios de autoavaliação, de se reunir (presencialmente ou a distância) com os diversos segmentos da comunidade académica e elaborar os relatórios finais de avaliação. É através das apreciações, das reflexões e das conclusões proporcionadas por estes relatórios que o Conselho de Administração da Agência toma as suas decisões.

As CAE são sempre constituídas por professores pertencentes a instituições diferentes das que são objeto de avaliações e também integram normalmente um professor internacional e um estudante.

O convite aos diversos professores para integrarem as CAE subordina-se a um conjunto de critérios que foram recentemente reanalisados e adotados com alguns novos condicionantes. Assim, introduziram-se a obrigatoriedade de renovação da composição das CAE, a garantia de equilíbrio de género e o distanciamento geográfico da instituição de origem do professor ou do estudante avaliador. Estão também presentes outros critérios, relacionados com a categoria na carreira do professor avaliador, com o respetivo *curriculum vitae*, com a pertença a subsistemas de ensino superior e com a não-realização de atividades nos anos anteriores na instituição a avaliar.

Estas iniciativas são completadas com a adoção do Código Ético, que abrange a totalidade das atividades da Agência.

Outra questão que merecerá uma maior atenção refere-se ao conteúdo dos relatórios produzidos pelas CAE. Sem deixar de reconhecer e garantir a plena liberdade que as CAE devem ter para a elaboração desses relatórios, há que sugerir que o seu conteúdo deverá traduzir-se em textos assertivos e focados nos resultados da avaliação, justificando inequivocamente os padrões de qualidade detetados na análise do desempenho das instituições. Paralelamente a esta questão, merece referência o carácter público dos relatórios finais, assim como a composição das CAE, informação que é progressivamente disponibilizada através da página oficial da Agência na Internet.

No segundo semestre de 2021, reforçou-se a estratégia de constituição das CAE através da constituição das designadas comissões temáticas de avaliação (CTA), havendo uma preocupação de integrar elementos de distintas instituições e geografias. O elevado número de ciclos de estudos inseridos em algumas áreas científicas obriga à constituição de inúmeras CAE, processo que normalmente se revela complexo, como atrás se referiu. Assim, nas áreas

as científicas que incluem um número elevado de ciclos de estudos, em funcionamento e novos, poderão ser criadas CTA. Estas últimas serão sempre constituídas no âmbito de uma determinada área científica e deverão incluir um número reduzido de presidentes de CAE. As CTA terão o papel de assessorar o Conselho de Administração da A3ES e de contribuir para a criação de um quadro orientador tendencialmente homogéneo nos procedimentos de avaliação, avançando sugestões para a indicação de professores/avaliadores externos para a composição das CAE.

Cada CTA deverá exercer as suas funções junto do Conselho de Administração e beneficiar do apoio dos respetivos gestores de procedimento.

Os gestores de procedimento manterão a sua relação com as CAE, designadamente nos contactos com os seus membros, na programação das visitas e no apoio à elaboração dos relatórios de avaliação e das propostas de decisão.

As CTA terão como atribuição a assessoria do Conselho de Administração da A3ES, designadamente:

- › o aconselhamento na programação das avaliações de ciclos de estudos inseridos na respetiva área científica;
- › sugestões para a constituição das diversas CAE dessa área científica, propondo elementos justificada e reconhecidamente com sólidos currícula, superando eventuais conflitos de interesses, garantindo o equilíbrio geográfico e de género e a obrigatoriedade de rotatividade na composição destas comissões, e ainda integrando a experiência acumulada na A3ES em relação aos respetivos desempenhos;
- › a identificação de orientações e de critérios, a propor ao Conselho de Administração, passíveis de serem adotadas pelas CAE nos procedimentos de avaliação, tendo presente os aspetos-chave obrigatoriamente contemplados na legislação vigente e nos diversos capítulos dos relatórios de autoavaliação e de avaliação.
- › a elaboração de reflexões estruturantes em resultado das avaliações e destinadas à eventual reformulação dos guiões das avaliações nas respetivas áreas científicas.



06.

Sistemas Internos de Garantia de Qualidade

A avaliação dos ciclos de estudos e a avaliação institucional devem beneficiar da existência de sistemas internos de garantia de qualidade (SIGQ). A conceção e a adoção destes SIGQ são da responsabilidade individual de cada uma das instituições de ensino superior e deverão ser certificadas pela A3ES.

Os SIGQ integram um conjunto de mecanismos internos que traduzem o funcionamento global da instituição, convergente com a estratégia da instituição e identificador dos procedimentos adotados nos diversos níveis de competências e de decisão, garantindo a fluidez dos circuitos, a participação dos diversos segmentos da comunidade académica, a equidade na afetação dos recursos e a possibilidade de melhoria do respetivo funcionamento através de ações de retroação eficazes.

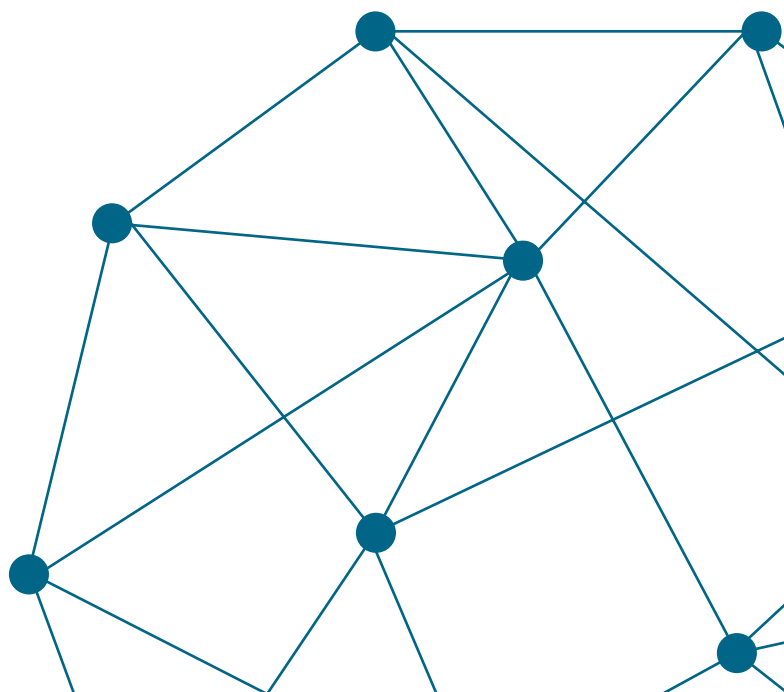
É, aliás, esse sentido que se reflete noutra padrão da ENQA²⁵, que pode ser enunciado da seguinte forma:

- › *1.2 – As instituições de ensino superior dispõem de processos de elaboração e aprovação dos seus programas. Os programas devem ser elaborados de forma a cumprirem os objetivos fixados, integrando os resultados das aprendizagens. A qualificação resultante de cada programa deve ser claramente especificada e comunicada; deve corresponder ao nível adequado do Quadro Nacional de Qualificações do ensino superior e, por consequência, ao Quadro Nacional de Qualificações do Espaço Europeu de Ensino Superior.*

A certificação dos SIGQ terá de incidir obrigatoriamente sobre uma fase madura do funcionamento da instituição. Desta forma, superam-se eventuais declarações de intenção, que traduzem apenas ideias e não realidades. O sistema interno de garantia de qualidade deve assegurar, para o conjunto da instituição, os níveis de qualidade exigidos pelas boas práticas internacionais, incluindo a introdução progressiva de melhorias no funcionamento institucional.

Os SIGQ são certificados pela A3ES. A certificação deve ser parte integrante do funcionamento da instituição e a sua avaliação deve ser integrada no âmbito da avaliação institucional.

²⁵ ENQA (2015) – Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) (tradução livre).



07.

Gabinete de Estudos e Análise

A A3ES criou, logo no início da sua atividade, um Gabinete de Estudos e Análise. Foi uma iniciativa, prevista nos seus estatutos, que se destinava à “recolha de dados, tratamento de informação e realização de análises e demais estudos, no âmbito da garantia da qualidade do ensino superior”. As atividades deste gabinete têm-se traduzido na participação na elaboração de estudos e de edições (artigos e livros) relacionados com o sistema de ensino superior. O gabinete tem também assegurado a representação da Agência junto de diversos *fora* nacionais e internacionais.

As linhas de reflexão, de análise e de investigação desenvolvidas pela Agência, mobilizando o Gabinete de Estudos e Análise, devem corresponder a opções orientadas no sentido de melhorar as suas estratégias, de clarificar os procedimentos e de avaliar os respetivos resultados. Deverá também estudar os diversos aspetos que concorrem para a qualidade do ensino superior, assim como projetar as suas diversas componentes, sempre com o objetivo de introduzir melhorias no desempenho da Agência ou de antecipar problemáticas com as quais se terá de confrontar. No âmbito destas funções, o gabinete deverá igualmente contribuir para preparar a documentação de referência, incluindo os guiões que suportam as atividades de avaliação da qualidade dos ciclos de estudos e das instituições de ensino superior. Estas são as linhas de trabalho, em áreas de reflexão, análise, investigação e divulgação, que devem contribuir para reforçar a capacidade da A3ES, para associar um melhor conhecimento às suas atividades e para contribuir para renovar e qualificar progressivamente o seu desempenho

nos vários patamares em que ela se desenvolve. O Plano Estratégico (2021-2024) e o Plano de Atividades (2022) — este último já aprovado — permitem definir bem o papel do Gabinete de Estudos e Análise e clarificar as funções passíveis de assegurar o pleno desempenho das atribuições explicitadas nos estatutos da Agência.

Esta etapa do funcionamento do gabinete obriga a um reposicionamento claramente orientado para uma forte convergência dos seus trabalhos com as atividades e as necessidades da Agência. Globalmente, poderemos identificar as linhas de trabalho do gabinete de acordo com as seguintes áreas:

- › recolha e tratamento de informação e elaboração de documentação associada aos eixos de atividades da Agência;
- › produção de reflexões e de estudos, associados aos eixos de atividades da Agência;
- › colaboração no plano editorial da Agência, designadamente na sua newsletter e na série documental;

- › participação, em nome da A3ES, em diversos fora nacionais e internacionais;
- › participação, em nome da A3ES, em projetos de I&D, da responsabilidade de centros de investigação avaliados pela FCT, em áreas diretamente relacionadas com as atividades da Agência.

A atividade do gabinete deverá resultar, nesta fase, de um programa dedicado, incluído no Plano de Atividades da Agência, no qual serão definidas as prioridades, os objetivos esperados, o calendário expectável e o quadro de dedicação, abrangendo o âmbito de participação de elementos da Agência.

A eventual participação em projetos de I&D, em nome da A3ES, será sempre decidida em articulação com os centros de investigação e em parceria com estes. Corresponderão a projetos a desenvolver por estes centros, com conteúdos total ou parcialmente interessantes para as atividades das

Agência, e para os quais esta última proporcionará a sua colaboração. Cabe neste formato, por exemplo, a participação da Agência no projeto Gender Equality in Higher Education Institutions, liderado pela Universidade de Lisboa (Centro Interdisciplinar de Estudos de Género), financiado pela Direção-Geral de Ensino Superior (DGES) e mobilizador de um conjunto de outros parceiros nacionais e internacionais, entre os quais a A3ES.

As prioridades da Agência e, por isso, do Gabinete de Estudos e Análise para estes próximos anos incidem nos seguintes três patamares:

A - Avaliação Institucional;

B - Práticas e Modelos de Doutoramentos;

C - Ensino a distância e Inovação Pedagógica.

No âmbito das prioridades atuais, importa abordar os aspetos essenciais de cada uma delas, sem prejuízo de um maior detalhe a desenvolver logo que possível.

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Esta prioridade vai desagregar-se nos seguintes aspetos:

A1 — Levantamento das boas práticas, na área da avaliação institucional, executadas em países europeus, identificando os parâmetros e critérios utilizados, as dificuldades inerentes a estas operações e sobretudo a forma como utilizaram os resultados da avaliação institucional para as iniciativas futuras de avaliação e acreditação (sobretudo de ciclos de estudos). Este levantamento inclui também a coleta dos guiões, formulários e outra documentação, designadamente relatórios finais e de progresso sobre as iniciativas.

A2 — Análise dos objetivos definidos para o primeiro ciclo de avaliação institucional (documentação da A3ES). Análise dos relatórios que foram elaborados pelas respetivas CAE no primeiro ciclo de avaliação institucional, com especial referência a algumas secções dos relatórios de autoavaliação (RAA) e dos relatórios de avaliação externa (RAE):

- › missão da instituição;
- › projeto educativo, científico e cultural;
- › sucesso escolar;

- › ligação à investigação;
- › análise SWOT.

A análise desses relatórios deverá passar pela codificação dos aspetos relevantes, designadamente das recomendações, dos pontos fortes e dos pontos fracos, e responder às seguintes questões:

1 – Coerência e desconformidade no alinhamento entre a declaração de missão, o plano estratégico e os respetivos objetivos institucionais. Comentários acolhidos ou desconformidades detetadas através da análise do relatório de avaliação.

2 – Casos de referência de boas práticas (aprendizagens, práticas pedagógicas, gestão, governança) e eventuais casos-padrão, correspondentes a soluções inovadoras ou, em alternativa, a situações em que as instituições precisem de auxílio para alcançar os respetivos objetivos, numa perspetiva de melhoria da qualidade.

3 – Diversidade e políticas institucionais, aferindo as diversidades reais das aparentes, o que pode ser detetado através da eventual convergência (ou não) das políticas institucionais com os objetivos equacionados. Este aspeto pode indi-

ciar um mapeamento do conjunto de instituições carentes de apoio para consolidarem o respetivo projeto educativo.

4 – Participação dos estudantes e metodologias de aprendizagem centradas no estudante em uso nas instituições, as quais constituem dois aspetos que poderão ser itens de referência no desenvolvimento desta investigação. Podem estabelecer um quadro mais claro da situação atual do sistema nacional de ensino superior e contribuir para definir o modo como a avaliação institucional pode auxiliar a concretização plena destes objetivos.

A3 – Definição do quadro de referência (proposta) a adotar no segundo ciclo da avaliação institucional, fixando as grandes problemáticas de acordo com as perspetivas enunciadas no capítulo 5.3 deste plano estratégico.

No âmbito desta prioridade, está prevista uma conferência internacional a realizar-se no outono de 2022.

PRÁTICAS E MODELOS DE DOUTORAMENTO

As práticas e os modelos de doutoramento constituem outro dos desafios que a Agência identificou. Nos últimos anos tem havido uma enorme evolução nos ciclos de estudos de doutoramento no que se refere ao seu conteúdo, às relações entre o orientador (ou orientadores) e os estudantes de doutoramento, ao enquadramento científico dos programas e à diversidade de instituições associadas na sua execução (laboratórios, empresas, instituições, organismos da economia social).

Esta diversidade tem constituído matéria de reflexão internacional, designadamente no âmbito de um conselho criado no seio da Associação Europeia de Universidades²⁶. Tal reflexão deu origem a um conjunto de recomendações (Salzburg I e Salzburg II) que conduziram a uma reformulação, ainda em curso, dos programas de doutoramento europeus, associando-os a ambientes de investigação científica e de inovação criados em diferentes contextos.

²⁶ Council for Doctoral Education, da European University Association (EUA).

DOCTORAL PROGRAMMES FOR THE EUROPEAN KNOWLEDGE SOCIETY

(Recommendations Salzburg)

- 1.** The core component of doctoral training is the advancement of knowledge through original research. At the same time, it is recognised that doctoral training must increasingly meet the needs of an employment market that is wider than academia.
- 2.** Embedding in institutional strategies and policies: universities as institutions need to assume responsibility for ensuring that the doctoral programmes and research training they offer are designed to meet new challenges and include appropriate professional career development opportunities.
- 3.** The importance of diversity: the rich diversity of doctoral programmes in Europe – including joint doctorates – is a strength, which has to be underpinned by quality and sound practice.
- 4.** Doctoral candidates as early stage researchers: should be recognised as professionals – with commensurate rights – who make a key contribution to the creation of new knowledge.
- 5.** The crucial role of supervision and assessment: in respect of individual doctoral candidates, arrangements for supervision and assessment should be based on a transparent contractual framework of shared responsibilities between doctoral candidates, supervisors and the institution (and where appropriate including other partners).
- 6.** Achieving critical mass: Doctoral programmes should seek to achieve critical mass and should draw on different types of innovative practice being introduced in universities across Europe, bearing in mind that different solutions may be appropriate to different contexts and in particular across larger and smaller European countries. These range from graduate schools in major universities to international, national and regional collaboration between universities.
- 7.** Duration: doctoral programmes should operate within appropriate time duration (three to four years full-time as a rule).
- 8.** The promotion of innovative structures: to meet the challenge of interdisciplinary training and the development of transferable skills.
- 9.** Increasing mobility: Doctoral programmes should seek to offer geographical as well as interdisciplinary and intersectoral mobility and international collaboration within an integrated framework of cooperation between universities and other partners.
- 10.** Ensuring appropriate funding: the development of quality doctoral programmes and the successful completion by doctoral candidates requires appropriate and sustainable funding.

Esta área de formação tem sido impulsionada no seio da União Europeia através do já referido programa Universidades Europeias. E, no quadro nacional, a estratégia do legislador tem sido explicitada através da criação de parâmetros que obrigam a relacionar o funcionamento dos programas de doutoramento com o nível de desempenho científico dos centros de investigação, os quais têm de acolher uma percentagem significativa do corpo docente associado ao doutoramento.

Os modelos de doutoramentos realizados em ambientes externos às universidades têm tido

nos últimos anos um razoável impulso, com resultados práticos muito modestos²⁷.

A reflexão em torno desta problemática é fundamental não só para perceber as dinâmicas que podem estar associadas a estes programas, como também, do ponto de vista da A3ES, para identificar os melhores parâmetros de avaliação conducentes a uma acreditação que traduza um ciclo de estudos pós-graduados cientificamente avançado e valorizador da criatividade e da inovação²⁸.

ENSINO A DISTÂNCIA E INOVAÇÃO PEDAGÓGICA

Nestes dois domínios, a Agência tem em curso iniciativas que recorrem a colaborações com centros e equipas de investigação a fim de avançar no desenvolvimento da reflexão em torno destas problemáticas.

No âmbito da inovação pedagógica, será possível elaborar ainda em 2022 um texto orientador sobre aspetos teóricos e empíricos da inovação pedagógica no ensino superior.

Os resultados desta reflexão permitirão também identificar critérios e parâmetros que possam suportar indicadores a serem incluídos nos guiões dos processos de avaliação dos ciclos de estudos, bem como nos procedimentos de avaliação institucional.

As linhas de trabalho e de reflexão identificadas correspondem a opções da Agência no sentido de melhorar as suas estratégias, de clarificar os seus procedimentos, de refazer os seus documentos de referência e de dar nota pública das suas atividades. São linhas de trabalho que reforçam a capacidade da A3ES e que permitem renovar o seu desempenho nos vários patamares onde ela se desenvolve.

O resultado destas atividades alimenta algumas das publicações editadas pela Agência e permite criar um ambiente de reflexão generalizada entre as instituições de ensino superior, com resultados na progressiva definição dos melhores parâmetros de qualidade adotados pelas instituições e integrados nos modelos de avaliação da A3ES.

²⁷ SANTOS, P. & PATRÍCIO, M. T. (2020) — “Academic culture in doctoral education: are companies making difference in the experiences and practices of doctoral students in Portugal?”, *International Journal of Doctoral Studies*, 15, 685-704.

²⁸ A Agência iniciou contactos com um centro de investigação de uma universidade portuguesa, classificado como excelente, para contratar uma reflexão sobre o desenvolvimento desta temática em todos os seus contornos.

08.

Estratégia Internacional da Agência

A internacionalização das atividades da A3ES será um eixo fundamental a desenvolver no período coberto por este plano estratégico. As relações com a ENQA e com o EQAR estarão na primeira ordem de preocupações, pois é a acreditação (ENQA) e o registo europeu (EQAR) que conferem a plena legitimidade às decisões da A3ES. É esta legitimidade que assegura às instituições de ensino superior portuguesas a credibilidade e a capacidade de cooperarem com as instituições europeias, através do reconhecimento dos ciclos de estudos e de outras formações, do fomento da mobilidade nos diversos setores das comunidades académicas, da possibilidade de estruturar projetos conjuntos de I&D ou de criar consórcios para intervir noutras áreas temáticas. A acreditação da A3ES junto das entidades europeias conduz a que, no âmbito nacional, as avaliações e acreditações realizadas pela A3ES (ciclos de estudos e instituições) sejam não só reconhecidas ao nível europeu, como também consideradas equivalentes e possam ser facilmente comparáveis.

A cooperação internacional da A3ES abrange outros domínios, designadamente:

- › grupos de trabalho promovidos pela ENQA;
- › a cooperação bilateral com agências europeias (ANECA, etc.);
- › a cooperação bilateral com agências criadas nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e com objetivos convergentes (Cabo Verde e Angola);
- › a cooperação com as agências dos países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP);
- › a cooperação com estruturas da América Latina, designadamente com o Sistema Iberoamericano de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (SIACES);
- › o Consortium of Higher Education Researchers (CHER).

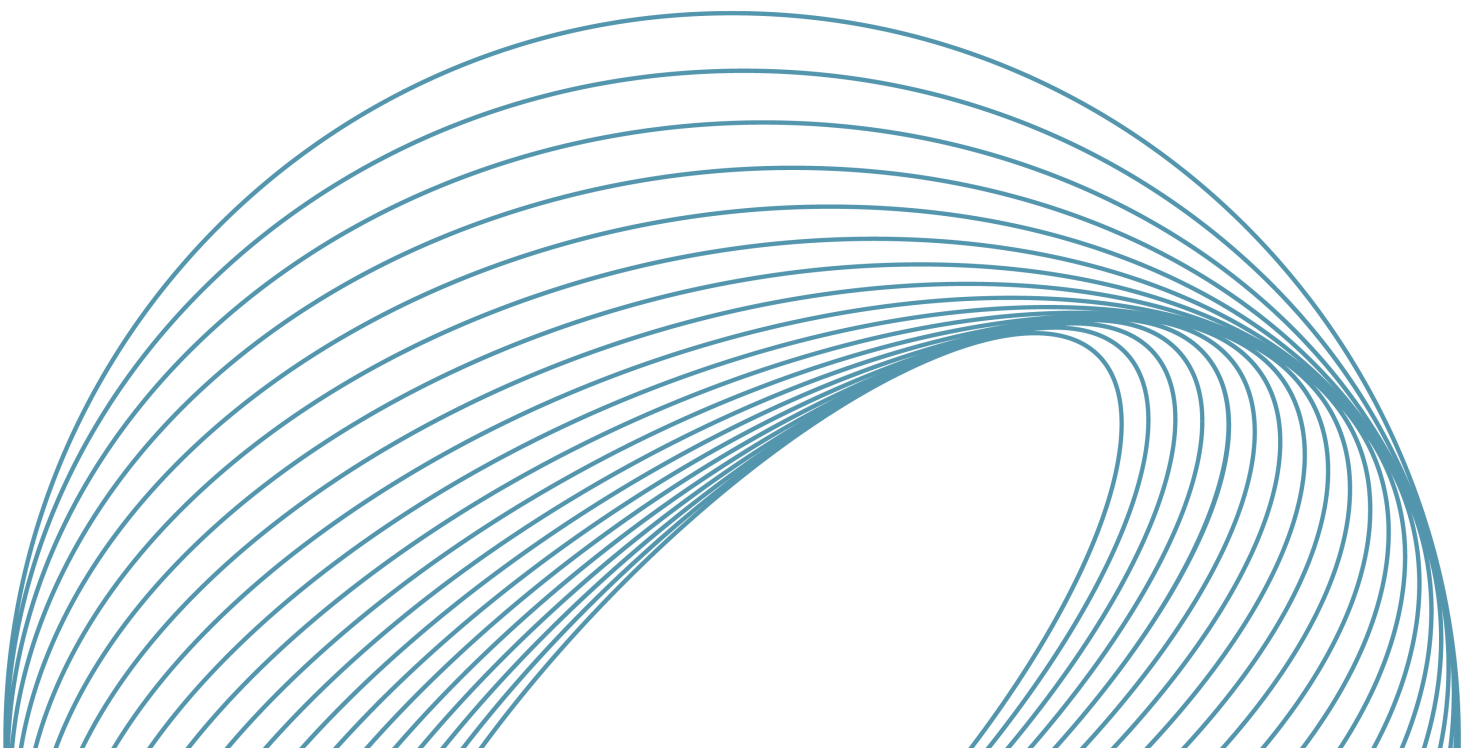
O âmbito da cooperação atrás referida engloba o debate sobre os parâmetros de qualidade utilizados nas avaliações (ciclos de estudos e instituições), assim como a sua evolução. A situação dos diversos países é diferente e o confronto de experiências permitirá adotar novos procedimentos ou reestruturar antigos, em linha com a desejada renovação permanente do funcionamento da Agência. Permite, além disso, identificar bolsas de avaliadores que podem intervir em geografias diferentes, reforçando o carácter de independência que se pretende imprimir às CAE.

A cooperação internacional prolonga-se na organização de reuniões, seminários e conferências sobre temas determinantes para o funcionamento dos sistemas de ensino superior e frente aos quais as agências terão um papel a desempenhar. Este é o patamar pertinente para abordar as questões centrais e atuais que afetam as instituições de ensino superior, como o ensino a distân-

cia, os modelos de doutoramento, as formações em associação, as pós-graduações como elemento ativo da aprendizagem ao longo da vida, as microcredenciais, etc. O objetivo da A3ES é organizar anualmente uma conferência internacional, de acordo com um programa indicativo, a que já se fez referência:

- 2021 – Ensino a distância;**
- 2022 – Avaliação institucional;**
- 2023 – Modelos de doutoramento;**
- 2024 – [tema por seleccionar].**

A internacionalização da A3ES poderá admitir – talvez a partir de apoios diversos, designadamente do programa Erasmus – a possibilidade de gerar alguma mobilidade entre os gestores de procedimento e os membros do Conselho de Administração, traduzindo-se na permanência destes por períodos variáveis em agências estrangeiras.



09.

Garantia de Qualidade das Atividades da Agência

Tem havido uma grande preocupação com a qualidade das atividades desenvolvidas pela A3ES. É, aliás, neste domínio que o relatório de acreditação, elaborado em 2019 pela ENQA, regista duas recomendações que abrangem aspetos relacionados com o melhor esclarecimento do conteúdo dos parâmetros de avaliação que integram os guiões de autoavaliação (ESG 2.5) e com a participação de elementos com origem nas entidades empregadoras e de carácter profissional nas CAE (ESG 2.4).

A estratégia seguida pela A3ES nestes últimos meses, a ser consolidada no período a que respeita este plano estratégico, integra várias iniciativas que convergem com a melhor clarificação dos procedimentos utilizados, com a introdução de mecanismos que garantam a qualidade das atividades e com a maior objetividade dos guiões e das decisões. Foi neste contexto que os pedidos de acreditação dos novos ciclos de estudos (modalidades presencial e de ensino a distância) já se modificaram.

Tem sido (e continuará a ser) despendido um esforço importante no relacionamento com as instituições de ensino superior e num melhor esclarecimento público, a fim de clarificar permanentemente os objetivos e os critérios associados aos diversos eixos de avaliação e acreditação, como garante da completa transparência nos procedimentos utilizados pela Agência. As instituições serão também sensibilizadas a reagirem a este percurso que se pretende de confiança mútua, incorporando uma maior clareza nas suas pro-

postas e assumindo plenamente os condicionalismos normativos que deverão estar presentes nas suas iniciativas. A garantia de qualidade associada às atividades da A3ES pode ser abordada de forma mais explícita, admitindo que ao longo do período do plano estratégico (2021-2024) haverá a necessidade de proceder a reformulações pertinentes que melhorem o desempenho da Agência e que reforcem a transparência dos seus procedimentos.

Com recurso às referências definidas nos ESG (parte 2) para as agências de garantia de qualidade, poder-se-á, de forma sistematizada, abordar os respetivos aspetos:

- › Concertação entre a garantia de qualidade externa e os procedimentos definidos para a garantia de qualidade interna das instituições. Neste domínio a Agência, sem prescindir dos normativos legalmente estabelecidos e dos parâmetros de qualidade consolidados no quadro europeu, tem reconhecido que a garantia de qualidade do desempenho insti-

tucional e das propostas de ciclos de estudos é uma responsabilidade primordial das instituições de ensino superior. Nesse sentido, a Agência tem introduzido um grau de flexibilidade nos mecanismos de avaliação que utiliza, dada a diversidade do perfil de instituições (a sua dimensão e o subsistema que integram), de propostas (coerentes, bem concebidas e alinhadas com as estratégias institucionais) e de conteúdos (multidisciplinares, em associação ou de estrutura modular).

- › Diálogo permanente com as instituições de ensino superior no sentido de clarificar e aconselhar a adotar os melhores procedimentos para a avaliação da qualidade das instituições e dos ciclos de estudos. Esse diálogo está refletido em inúmeras reuniões bilaterais com os responsáveis das instituições, na definição das normas de desempenho a adotar pelas CAE, na prestação de informações claras sobre os relatórios de acompanhamento (follow-up), para além dos memorandos com sugestões referentes à melhor organização dos sistemas internos de garantia de qualidade.
- › Constituição de CAE com critérios exigentes. Este aspeto tem sido uma questão permanentemente analisada desde o início do mandato do atual Conselho de Administração. As condições para a seleção de avaliadores foram alteradas e, como atrás se demonstrou (capítulo 5.4), a Agência introduziu critérios adicionais que permitem garantir a mobilização de pares com um elevado perfil de competência. Introduziu-se a rotatividade na seleção dos pares, os quais também de-

verão ter um perfil de qualidade inquestionável. Garantiu-se o equilíbrio de género e de origem geográfica no país, a inexistência de conflitos de interesse, bem como a integração de elementos internacionais e de estudantes. A constituição de CTA, referidas no capítulo 5.4, traduz igualmente uma iniciativa para melhorar os procedimentos de avaliação de ciclos de estudos. O número de reclamações recebidas na Agência é marginal (0,5%). As avaliações têm também beneficiado de pareceres das entidades representativas das profissões, muitas delas membros do Conselho Consultivo. Ponderar-se-á ainda a participação em regime experimental de representantes dos empregadores nas CAE. Recentemente, a Agência elaborou um guião de formação (em português e em inglês) que é utilizado na preparação das avaliações, designadamente abrangendo os novos avaliadores.

- › Divulgação dos critérios utilizados nas diversas avaliações. A Agência disponibiliza na sua página web todos os documentos utilizados nas avaliações e que permitem elaborar os relatórios de autoavaliação, os relatórios de avaliação externa, assim como a explicação detalhada dos parâmetros e critérios utilizados nesses procedimentos e dos respetivos conteúdos. Há uma preocupação permanente de garantir a igualdade e a equidade de tratamento das instituições, de forma a impedir situações de discriminação.
- › Acesso público às decisões da Agência. Publicam-se sistematicamente na página web da Agência todas as decisões do Conselho

de Administração que conduzem à acreditação das instituições de ensino superior ou dos seus ciclos de estudos. Essa informação inclui os relatórios de autoavaliação, os relatórios de avaliação externa, as pronúncias e as decisões finais do Conselho de Administração.

- › Possibilidade de reanálise das decisões do Conselho de Administração. Em todos os procedimentos, as instituições de ensino superior podem apresentar pronúncias em relação às propostas das CAE. Esses momentos são importantes para corrigir eventuais disfunções correspondentes a aspetos que podem não ter ficado clarificados através da análise documental e das visitas. A decisão final do Conselho de Administração pode, num segundo momento, ser contestada junto do Conselho de Revisão, um órgão cuja legitimidade depende totalmente do Conselho de Curadores.

Este é o quadro de procedimentos do funcionamento interno da Agência no que respeita à garantia de qualidade externa, alinhada naturalmente com os parâmetros de avaliação interna, desenvolvidos na primeira parte deste relatório.

Neste âmbito cabe uma referência especial ao funcionamento do Conselho de Revisão, órgão estatutário de recurso das decisões do Conselho de Administração em matéria de avaliação e acreditação. O desempenho deste órgão tem estado ajustado às competências que lhe foram atribuídas por força do Decreto-Lei nº 369/2007, de 5 de novembro. Após cerca de doze anos de funcionamento, poderá entender-se como pertinente a análise do impacto que as suas decisões têm tido no desempenho da Agência, eventualmente garantindo a complementaridade com as decisões do Conselho de Administração.

O anterior Conselho de Administração criou um Conselho Científico para acompanhar as suas atividades. A estratégia da Agência e os Planos de Atividades têm obtido pareceres avisados do Conselho Científico. Nesta fase, o Conselho de Administração iniciou os contactos com vista à recomposição deste Conselho, tendo presente as tarefas que atualmente se colocam à Agência: avaliação institucional, simplificação das avaliações de ciclos de estudos, sistemas internos de garantia de qualidade e maior colaboração no quadro europeu.

10.

Modernização Administrativa e Desmaterialização do Funcionamento da A3ES

O programa de modernização administrativa inerente a este plano estratégico obriga a um suporte informático robusto. O sistema de informação da Agência, criado na sua instalação há cerca de 12 anos, está naturalmente desatualizado.

A Agência enfrenta, por isso, novas exigências que permitirão instalar um novo sistema de informação, reestruturar o suporte comunicacional existente nas instalações da A3ES, criar um novo sistema de gestão documental e intervir também na infraestrutura de base da Agência. Um relacionamento de proximidade com a Fundação para a Computação Científica Nacional (FCCN), unidade da FCT, tem permitido que os instrumentos facilitadores utilizados pela A3ES se aproximem do quadro que é proporcionado às instituições de ensino superior, nas áreas da comunicação, do arquivo e da garantia da confidencialidade.

O período da pandemia obrigou a recorrer abundantemente a procedimentos remotos que, na sua maioria, irão permanecer. Este modelo híbrido vai obrigar a ajustamentos na organização dos espaços ocupados pela Agência e à preparação de iniciativas nas áreas da formação e da disseminação inovadoras.

No âmbito das possibilidades da Agência, a revolução digital implicará uma maior formação de todos os seus colaboradores, de preferência associada às inovações que vão sendo introduzidas.

Um dos aspetos decisivos nesta estratégia de desmaterialização impõe uma relação fluida, rotineira e

automatizada entre a A3ES e as instituições públicas que completam o conglomerado que se relaciona com as instituições de ensino superior. Assim, o registo dos ciclos de estudos e das instituições obriga a um circuito dedicado entre a Agência e o registo oficial de ciclos de estudos, da responsabilidade da DGES. A relação com a FCT permite simplificar o acesso aos *curricula* dos docentes e avaliadores, mas também à avaliação das unidades de investigação.

O novo sistema de informação vai possibilitar uma ligação mais rápida e credível com as instituições de ensino superior, facilitando a circulação de informação, a apresentação de textos associados aos processos e o acesso rápido aos relatórios. Esta relação ficará, contudo, dependente da abertura de cada instituição para estabelecer com a Agência o melhor procedimento, desde que este não colida com as normas de autonomia dessa instituição.

Por último, no domínio da estrutura dos custos, e perante as condições que vigorarão nos próximos anos (avaliação institucional, novo período de avaliação de ciclos de estudos e impacto da pandemia), a Agência fixará novas taxas para suportar os custos de avaliação e acreditação, de forma equilibrada e alinhada com as melhores práticas internacionais.

11.

Eixos de Desenvolvimento — Síntese para o Futuro

Os diversos eixos em que se declina o Plano Estratégico da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), para o período de 2021-2024, terão a sua tradução nos diversos planos de atividades que, anualmente, serão definidos e calendarizados, juntamente com os respetivos orçamentos.

O objetivo principal da atividade da Agência orienta-se para a garantia da qualidade das atividades das instituições de ensino superior. As áreas de avaliação, atribuídas à A3ES, deverão manter-se na sua plenitude, embora com as reorientações explicitadas no plano estratégico. A evolução do sistema de ensino superior, das suas instituições, das suas unidades orgânicas e da sua oferta formativa, impõe também uma evolução nos parâmetros e critérios de avaliação, sempre orientada no sentido do reforço da qualidade, da flexibilidade, da transparência, da confiança e da responsabilidade social.

São determinantes os aspetos relacionados com os mecanismos de ensino e aprendizagem e com a mobilização dos estudantes para as diversas atividades das instituições (ensino, investigação científica, transferência de conhecimento e relações com o meio envolvente). Dar-se-á uma atenção redobrada a estas características, na linha de entender os estudantes como o elemento central do funcionamento das instituições de ensino superior.

A atualização e a inovação no ensino resultam fundamentalmente das contribuições da investigação científica e, também, das relações externas com a generalidade das entidades. O modelo de organização destas atividades, em cada uma das instituições, revela naturalmente as respetivas preocupações estratégicas e o grau de compromisso com as problemáticas sociais, económicas, culturais e ambientais que marcam o futuro das sociedades.

O panorama dos dois eixos de avaliação (ciclos de estudos e avaliação institucional) deve ser considerado nas suas múltiplas convergências. A avaliação institucional integrará necessariamente o percurso anterior das avaliações de ciclos de estudos e entendê-lo-á como um indicador seguro da garantia de qualidade da respetiva instituição, designadamente das suas diversas áreas pedagógico-científicas. Em contrapartida, os resultados da avaliação institucional deverão condicionar as avaliações futuras dos ciclos de estudos, definindo eventualmente procedimentos simplificados que deverão ser acompanhados por sistemas internos de garantia de qualidade.

As relações internacionais que permitem o convívio entre culturas e o confronto saudável no âmbito da reflexão científica constituem um dos aspectos determinantes que traduzirão a abertu-

ra das instituições e a procura exigente de novos patamares nas áreas do ensino, da investigação, dos projetos futuros e da cooperação institucional.

DUAS NOTAS FINAIS

A intervenção da Agência, ao longo do período do Plano Estratégico, orientar-se-á para influenciar a evolução do sistema de ensino superior português e garantir que possam ser acolhidas as diversas modalidades de organização da oferta formativa, a integração dos públicos não tradicionais, designadamente através das ofertas inseridas na aprendizagem ao longo da vida, a incorporação qualificada dos instrumentos permitidos pela digitalização e, como se afirmou, a associação comprometida das instituições com os desafios da transição ambiental, tecnológica e digital.

A primeira destina-se a relevar a **diversidade** que tem de existir entre as instituições, as suas missões, os modelos de funcionamento, as estratégias e os resultados. O sistema de ensino superior, no plano nacional e internacional, inte-

gra instituições com diferentes perfis, estratégias diversas, regras de funcionamento específicas, níveis de autonomia próprios e, por conseguinte, resultados produzidos naturalmente díspares. Trata-se de um sistema global que obriga a que os diferentes eixos de avaliação integrem essa diversidade e conjuguem as características e os recursos com os resultados atingidos.

A segunda nota pretende sublinhar o crescente nível de **confiança** que deverá ser estabelecido entre as instituições e com as instituições, assumindo cada uma delas as suas vocações, competências e atribuições, num quadro de transparência e de exigência. É neste ambiente que se poderá aprofundar a simplificação de muitos dos procedimentos, atribuir uma cada vez maior credibilidade ao sistema e contribuir para uma clara afirmação pública do ensino superior.

Aprovado na reunião do Conselho de Administração da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) em 2 de março de 2022.

ANEXO

INDICADORES DE GESTÃO E ACOMPANHAMENTO PARA O PERÍODO 2022-2024

Objetivo Estratégico	Atividade	Indicadores		
		2022	2023	2024
OE1	Avaliação para a melhoria de qualidade	284- NCE 34 - NCE EaD 875 ACEF 250 PERA	284- NCE 34 - NCE EaD 370 ACEF 134 PERA	284- NCE 34 - NCE EaD 506 ACEF 230 PERA
OE2	Avaliação institucional adequada à diversidade do sistema	Preparação de Novos Guiões; Ações de sensibilização.	Instituições Avaliadas; Relatório final.	Ajustamentos dos novos procedimentos.
OE3	Simplificação dos procedimentos de avaliação	Manutenção dos procedimentos simplificados.	Definição dos procedimentos simplificados para uso no 3º período de avaliações; Percentagem de processos avaliados pelo regime simplificado.	Percentagem de Processos avaliados pelo regime simplificado.
OE4	Internacionalização	Participação em Projetos internacionais; Participação em iniciativas CPLP.	Participação em Projetos internacionais; Participação em iniciativas CPLP	Participação em Projetos internacionais; Participação em iniciativas CPLP.
OE5	Cooperação Europeia	Guião para as avaliações em associação; Contratos de Parceria com agências europeias.	Contratos de Parceria com agências europeias; Ciclos avaliados em associação (nº) Relatório de autoavaliação para renovar a acreditação junto da ENQA.	Contratos de Parceria com agências europeias; Ciclos avaliados em associação (nº); Diálogo com a ENQA sobre a acreditação da A3ES.
OE6	Qualidade Interna	Novas estruturas (plataforma, hardware e software); Seminário internacional; Melhoria da comunicação com as instituições (FCT, DGES).	Novo site; Ação de formação interna; Conferência internacional; Ajustamento da plataforma e reforço da interligação entre as instituições (FCT, DGES e Instituições de Ensino superior).	Ação de formação; Conferência internacional; Manutenção da plataforma.
OE7	Parceria Prospetiva	Projetos; Estudos.	Projetos; Estudos.	Projetos; Estudos.



A3ES – Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

Praça de Alvalade, n° 6 – 5° Frente
1700-036 LISBOA – PORTUGAL

TEL. 21 3511690

www.a3es.pt | a3es@a3es.pt

A3ES

Agência de Avaliação
e Acreditação
do Ensino Superior

Plano **Estratégico 2021-2024**