

# Relatório da visita

---

**Unidade Orgânica: Escola Superior de Educação de Lisboa (ESELx)**

**Data da visita:** 3 de Dezembro de 2010

## **Comissão de Avaliação do IPL:**

- Paulo Morais, pró-reitor do IPL, docente na ESTC, representante do IPL,
- Vítor Almeida, assessor do IPL, docente no ISEL, representante do IPL,
- Maria João Centeno, docente no ESCS, representante da ESCS,
- Margarida Eiras, docente na ESTeSL, representante da ESTeSL.
- 

## **1 Introdução**

O IPL, tendo em consideração a recente legislação nacional sobre avaliação e acreditação no ensino superior, as directivas da Agência Nacional de Acreditação e Avaliação do Ensino Superior (A3ES) e a necessidade do estabelecimento de um processo formal de gestão da qualidade interna da instituição no seu todo que desse resposta às suas necessidades internas na área da Qualidade, tomou a decisão de criar uma estrutura de Gestão da Qualidade na vertente académica que se estende a todas as unidades orgânicas, o Departamento de Gestão de Qualidade, departamento este composto pelos seguintes sectores:

- Gabinete de Gestão da Qualidade do IPL - Composto por docentes com perfil adequado nomeados pelo Presidente do IPL. Este gabinete pode integrar ainda um ou mais técnicos superiores com conhecimento dos processos de qualidade e um secretariado de apoio;
- Conselho de Gestão da Qualidade do IPL – composto pelos membros do Gabinete de Gestão da Qualidade do IPL e por representantes das diferentes Unidades Orgânicas, envolvidos no sistema de garantia de qualidade ao nível da Unidade Orgânica e

indicados pelas respectivas direcções. Este Conselho integra ainda um representante dos estudantes do IPL indicado pelo Presidente do IPL;

- Gabinete de Gestão da Qualidade das UO - Os membros de cada um destes gabinetes serão nomeados pelo respectivo Presidente/Director.

No âmbito do processo de gestão de qualidade do IPL foi realizada uma visita às diversas unidades orgânicas do IPL, da qual deriva o presente relatório, como preparação para o processo de auditoria institucional, a partir de 2010/2011, para a certificação dos sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições de ensino superior anunciados pela A3ES. Tem sobretudo o objectivo de dar mais um contributo para instituir e formalizar em todo o IPL uma cultura para a Qualidade.

É de salientar que não foi objectivo desta visita em particular a avaliação técnica e científica do corpo docente e dos cursos ministrados.

A forma como a visita foi organizada permitiu à Comissão ter conhecimento sobre as instalações, estrutura organizacional e funcional da Escola e demais informação necessária à realização do seu trabalho.

## **2 Descrição da visita e das reuniões**

A visita foi efectuada na manhã de 3 de Dezembro de 2010. Iniciou-se pelas 9 horas e terminou cerca das 14 horas. Verificou-se que o tempo assumido inicialmente de 4 horas para a duração da visita foi manifestamente pouco.

A visita decorreu como foi sugerido pelo IPL: Recepção pela direcção da escola e apresentação da escola, seguiu-se visita rápida às instalações da escola, reunião com os órgãos de gestão, reunião com o pessoal não-docente, reunião com o pessoal docente e, por fim, reunião com os alunos e ex-alunos.

A visita foi bem organizada pela direcção da ESELx e correu de forma cordial. A escolha por parte da direcção de quais os docentes, não docentes e alunos que estariam presentes na reunião impediu a comissão de averiguar a opinião do conjunto. Apesar dos intervenientes presentes em cada uma das reuniões ter sido da responsabilidade da unidade orgânica, é nosso parecer que os presentes se puderam exprimir livremente, mesmo em situações mais sensíveis como no caso da reunião com o pessoal não-docente em que estavam presentes as chefias (directora de serviços).

Embora não tenha sido alvo da visita, foram registados alguns elementos relacionados com os cursos de mestrado, que importa neste momento ressaltar:

- Não foi visível uma política orientadora estratégica documentada a nível do tipo de mestrados a desenvolver para a escola, ou pelo menos, de como as propostas de criação de mestrados se integravam na política de desenvolvimento definida no Conselho Técnico Científico.

### **3 Aspectos gerais do procedimento em curso**

Quando o Gabinete de Gestão de Qualidade do IPL recebeu e analisou os documentos referentes a estes referenciais, preenchidos pelas várias unidades orgânicas, constatou que houve diferentes interpretações do que se pretendia com os referenciais de avaliação. Houve um grupo de unidades orgânicas que respondeu em termos de ter mais ou menos disponível a informação necessária para cada um dos referenciais, enquanto outro grupo respondeu em termos de cumprir melhor ou pior cada um desses referenciais. A ESELx engloba-se no primeiro grupo.

Durante a visita à ESELx procurou-se esclarecer alguns pontos relativos aos referenciais embora, no curto espaço de tempo que a visita durou, tenha sido impossível validar cada um deles.

### **4 Apreciação da equipa de avaliação externa**

#### **Apreciação Global**

Como preparação para esta visita, foi distribuído a todas as Unidades Orgânicas do IPL um conjunto de referenciais. Foi também distribuído um conjunto de inquéritos a serem preenchidos, sob a responsabilidade de cada Unidade Orgânica, pelos alunos, ex-alunos e funcionários docentes e não docentes.

Quando da realização desta visita os inquéritos já tinham sido realizados mas os resultados ainda não estavam disponíveis.

Os referenciais foram criados a partir dos documentos da A3ES, com especial incidência em [Machado dos Santos, Sérgio, 2009]. Foram debatidos no âmbito do Conselho de Gestão da Qualidade do IPL antes de serem enviados às Unidades Orgânicas. O objectivo era que estas unidades, no âmbito do seu processo interno de Gestão da Qualidade, fizessem a sua auto-

avaliação, preenchessem e enviassem o documento para o Gabinete de Gestão da Qualidade.

A análise deste documento serviu para a equipa de avaliação poder preparar a visita de avaliação interna do IPL, mas externa a cada unidade orgânica.

Os indicadores referidos em [Sarrico, Cláudia S.], nomeadamente “Carteira de Indicadores para o Curto Prazo – Ensino Politécnico”, não foram tidos em conta no documento elaborado sobre os referenciais e enviado para as Unidades Orgânicas, pelo que serão alvo de análise posterior.

Assim, foi distribuído a cada uma das Unidades Orgânicas, um guião de auto-avaliação com os referenciais que a seguir se indicam e nos quais se baseia a apreciação efectuada:

### **Referencial 1. Definição de política e objectivos de qualidade**

*A instituição deve consolidar uma cultura de qualidade apoiada numa política e em objectivos de qualidade formalmente definidos e publicamente disponíveis.*

- A ESELx tem demonstrado uma elevada participação no processo de criação de uma cultura de qualidade no IPL. A sua participação nas iniciativas do IPL, ao nível da direcção da escola, tem demonstrado uma grande vontade de trabalhar em conjunto para se conseguir melhorar a qualidade de cada unidade orgânica e do IPL no seu todo e, sobretudo, conseguir mostrá-la formalmente para o exterior.
- A ESELx mostrou conhecer as suas limitações e os seus pontos fracos como é manifesto pelo preenchimento dos referenciais referentes à unidade orgânica.
- A ESELx está ciente da necessidade do estabelecimento de uma política para a Gestão da Qualidade. Está a começar a investir na sua implementação de modo a fazer frente aos desafios que se lhe colocam no presente e que se vão intensificar no futuro.
- Pelos estatutos e pelo que foi apurado durante a visita pode-se concluir que a unidade orgânica conhece muito bem a sua missão, possui um posicionamento estratégico e tem objectivos bem definidos para o futuro, embora os não trate de uma forma consistente com uma política de qualidade formal.
- A unidade orgânica não tem um sistema formal de controlo da qualidade.
- Dado que as políticas de qualidade apenas foram incentivadas pelo IPL e pela tutela muito

recentemente, a ESELx está a dar os primeiros passos na criação de uma estrutura formal de Gestão de Qualidade, não tendo tido tempo de consolidar os seus procedimentos. Como tal, a unidade orgânica ainda não aplica um tratamento dos indicadores necessários a uma política formal da qualidade.

- Os objectivos de qualidade não estão publicamente disponíveis, não são definidos a médio e longo prazo, nem se encontram associados a metas quantificadas e calendarizadas.
- Os processos de recolha da informação junto dos principais das entidades empregadoras, não asseguram uma tomada de decisão fundamentada.
- A unidade orgânica não tem definidos objectivos formais de qualidade ou, se os tem, não os tem publicitados através dos planos de actividades, dos QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização) ou outros.

#### **Referencial 2 Definição e garantia da qualidade da oferta formativa**

*A instituição deve definir mecanismos para a avaliação e renovação da sua oferta formativa, desenvolvendo metodologias para a aprovação, o controlo e a revisão periódica dos seus cursos.*

- A ESELx apresenta uma dinâmica de diversificação da sua oferta formativa demonstrada na criação de diversos mestrados independentes das licenciaturas, bem como de algumas licenciaturas em áreas novas e em colaboração com outras unidades orgânicas do IPL, nomeadamente a ESM.
- Os processos de criação e modificação dos cursos estão bem definidos ao nível dos vários órgãos da unidade orgânica, nomeadamente do Conselho Técnico-Científico.
- Não existe um estudo da empregabilidade dos cursos. Na reunião com os órgãos, foi dito que havia sido recentemente constituído um observatório de acompanhamento de diplomados, razão pela qual não há ainda resultados.
- Segundo os alunos e ex-alunos existe um fraco nível de empregabilidade em algumas das áreas de formação da escola, nomeadamente em relação aos cursos vocacionados para a educação base.

#### **Referencial 3 Garantia da qualidade das aprendizagens e apoio aos estudantes**

*A instituição deve dotar-se de procedimentos que permitam promover e*

*comprovar a qualidade do ensino que empreende e garantir que este tem como finalidade fundamental favorecer a aprendizagem dos estudantes.*

- Cultura de combate ao insucesso escolar que se traduz no apoio à aprendizagem individual dos alunos, nomeadamente através do regime de avaliação contínua, da ligação entre a teoria e a prática e do apoio tutorial que permite um acompanhamento mais próximo.
- O sistema tutorial é obrigatório para professores e alunos.
- O horário dos docentes passou a contemplar no ano lectivo 2010/11 tempo de serviço para acompanhar teses de mestrado e tempo de orientação tutorial. Com estas medidas, pensa-se conseguir prevenir o insucesso.
- Iniciativa para incentivar a melhoria das capacidades de escrita por parte dos alunos.
- Bom ambiente académico entre alunos e docentes.
- O grau de satisfação de discentes é elevado.
- A recente reforma dos cursos foi considerada muito positiva.
- Embora a AE tenha uma boa relação com a Escola, foi pontualmente referido o fraco envolvimento dos alunos em actividades que costumam marcar a vida académica.
- Horários de funcionamento de alguns serviços de atendimento aos alunos com horários “minimizados” devido à falta de pessoal administrativo.
- Horário de funcionamento dos cursos nocturnos com início antes das 18.30 horas. Efectivamente o início actual, às 17.00 horas, não se adequa às necessidades de um aluno trabalhador-estudante.
- Os estudantes referiram a pequena duração dos estágios.
- Horários sobrecarregados.
- Necessidade de mais bibliografia no que se refere a alguns cursos, especialmente os mais recentes na escola.

#### **Referencial 4 Recursos humanos**

*A instituição deve contar com mecanismos que assegurem que o recrutamento, gestão e formação do seu pessoal docente e pessoal de apoio se efectua com as devidas garantias para que possam cumprir com eficácia as*

*funções que lhes são próprias.*

- Grande cultura de participação por parte dos docentes.
- Corpo de funcionários não-docentes relativamente estável. Registe-se que o nível de formação é muito elevado, só quatro funcionários têm abaixo do 12º ano, estando muitos em formação (1 em doutoramento, 4 em mestrado, 6 a fazer licenciatura)
- A escola propicia o apoio possível aos seus docentes, manifestando cuidado na atribuição do serviço docente de forma que estes possam conciliar a actividade lectiva com a actividade de investigação fundamental para um ensino de excelência.
- Com o aumento da oferta formativa, do número de docentes em formação e com a aposentação de alguns docentes tornou-se mais difícil a gestão do corpo docente.
- O elevado de número de reformas de docentes, coincidentes num curto espaço de tempo, veio trazer problemas ao corpo docente.
- O crescimento da ESELx não tem sido acompanhado ao nível dos recursos humanos.
- Número insuficiente de funcionários que se traduz nos horários mais reduzidos dos serviços, nomeadamente dos serviços académicos e da biblioteca.
- O nível de sucesso dos estudantes não parece ser alvo de análise, nomeadamente pelo conselho pedagógico.
- Dificuldade de frequentar acções de formação por parte do pessoal não-docente dado serem necessários por não haver possibilidade de serem substituídos durante o tempo de formação.
- Apesar de os funcionários não docentes terem referido que tinham um plano anual de formação que era proposto ao IPL e que incluía uma aula de inglês semanal não foi evidente a existência de uma política de formação de acordo com as tarefas desempenhadas por cada um dos funcionários.

#### **Referencial 5 Recursos materiais e serviços**

*A instituição deve dotar-se de mecanismos que lhe permitam planear, gerir e melhorar os serviços e recursos materiais com vista ao desenvolvimento adequado das aprendizagens dos estudantes e demais actividades científico-pedagógicas.*

- O parque informático é actual e está disponível aos alunos nas salas de aula.

- Apesar da melhoria de condições, como nem todas as salas foram pensadas para sala de aula, nem sempre está assegurada a qualidade do ambiente de aprendizagem.
- O espaço da biblioteca limita-se à consulta, sem a possibilidade de realização de outro tipo de tarefas devido à reduzida dimensão das instalações que também são exíguas para acolher o acervo documental. Os restantes espaços da escola oferecem poucas áreas de estudo.
- Há queixas generalizadas relativamente à cantina a qual só é utilizada por quem não tem qualquer outra alternativa. Foi por todos afirmado que o serviço de cantina é desajustado das necessidades, quer em termos de qualidade, quer em termos de condições, por exemplo acústicas. Não há evidências que se esteja a procurar resolver este problema que se reputa de grave.
- Não é evidente a adequação de recursos, faltando estudos relativos às possibilidades de melhoria de gestão financeira.
- Biblioteca com necessidade de mais espaço para fazer face às necessidades actuais e que se prevêem vir a aumentar em breve devido à criação de novos cursos. Há ainda algumas limitações relativamente a novas aquisições para a biblioteca
- O horário de atendimento dos serviços académicos é relativamente limitado.

#### **Referencial 6 Sistemas de informação**

*A instituição deve dotar-se de mecanismos que permitam garantir a recolha, análise e utilização dos resultados e de outra informação relevante para a gestão efectiva dos cursos e demais actividades.*

- Embora exista um sistema de gestão académica, comum a todas as unidades orgânicas do IPL, o mesmo não possibilita a obtenção de uma forma fácil e expedita dos indicadores necessários aos processos relacionados com a Gestão da Qualidade.

#### **Referencial 7 Informação pública**

*A instituição deve dotar-se de mecanismos que permitam a publicação periódica de informação actualizada, imparcial e objectiva, tanto quantitativa como qualitativa, acerca dos cursos e graus oferecidos.*

- As páginas da unidade orgânica disponíveis na Internet têm falta de informação e a que existe está bastante desactualizada.



## **Referencial 8 Investigação e Desenvolvimento**

*A instituição deve dotar-se de mecanismos para promover e avaliar a actividade científica, tecnológica e artística adequada à sua missão institucional.*

- Envolvimento dos docentes em projectos de investigação, como o Edulink, programas nacionais de formação contínua, consultoria para o Ministério da Educação e para o exterior, aposta na formação dos funcionários
- Importância dos incentivos, como o Protec, para o prosseguimento da formação e da investigação dos docentes.
- O tempo atribuído à investigação deve ser incrementado.
- Existem docentes a realizar investigação noutras instituições que publicam sem citar o nome da ESELx

## **Referencial 9 Relações com o exterior**

*A instituição deve dotar-se de mecanismos para promover e avaliar a colaboração interinstitucional e com a comunidade, nomeadamente quanto ao seu contributo para o desenvolvimento regional e nacional.*

- O balanço é francamente positivo, com a escola a participar e a implementar um número muito significativo de programas de relação com a comunidade, quer da área em que se insere quer o mundo profissional para o qual forma alunos.
- Colaboração com as Juntas de Freguesia de Benfica e Carnide e com as Escolas do Ensino Básico.
- A ESELx tem uma forte ligação com o mercado de trabalho através da cooperação com as entidades fornecedoras de estágios para os alunos da unidade.
- A ESELx é muito solicitada para participar em actividades relacionadas com a formação e a animação cultural pelas mais variadas entidades.

## **Referencial 10 Internacionalização**

*A instituição deve dotar-se de mecanismos para promover e avaliar as suas actividades de cooperação internacional.*

- Existência de uma estrutura administrativa (o gabinete de relações internacionais) para apoiar a mobilidade internacional dos alunos, docentes e funcionários não-docentes da ESELx, nomeadamente através do programa Erasmus;
- Existência de bastantes protocolos de colaboração com outras escolas de vários países.
- Protocolos com a Universidade de Cabo Verde, Instituto de Educação que resultou num Doutoramento em Formação de Professores.
- Oferta de cursos de português para estrangeiros muito frequentado por alunos do programa Erasmus.
- Unidade curricular leccionada em inglês com o objectivo de ajudar os alunos Erasmus.
- Verificou-se algum desconhecimento relativo às possibilidades do programa Erasmus.

## Propostas de Melhoria

### Referencial 1 Definição de política e objectivos de qualidade

- Incremento da estrutura institucional e formal para a Gestão da Qualidade.
- Publicitação da estrutura para a Gestão da Qualidade e respectivos objectivos e resultados apurados.
- Envolvimento dos estudantes na estrutura de Gestão da Qualidade formal e institucional a ser criada.

### Referencial 2 Definição e garantia da qualidade da oferta formativa

- Monitorizar a reorganização institucional que levou à criação dos departamentos e das coordenações de curso, nomeadamente a articulação entre os diferentes órgãos.
- Implementação do processo de avaliação da qualidade e desenvolvimento de planos de melhoria a partir dos resultados dos questionários e de outras medidas que passariam a ser aplicados regularmente.
- Melhorar o sistema de recolha e análise de informação, inclusive aos antigos alunos, empregadores e outros parceiros externos relevantes. Integrá-lo no sistema de Gestão da Qualidade global da unidade orgânica.

- A escola deverá desenvolver mecanismo de monitorização da empregabilidade e desenvolver estratégias e praticas pró-activas para uma maior inserção dos seus alunos no mercado de trabalho.
- Adequação da oferta formativa de cada curso às necessidades do mercado de emprego, tendo em consideração a oferta de formação ao nível nacional.
- Incremento do observatório da inserção dos diplomados na vida activa.

### **Referencial 3 Garantia da qualidade das aprendizagens e apoio aos estudantes**

- Redefinição do horário das turmas em pós-laboral.
- No âmbito dos indicadores para a Qualidade referidos em [Sarrico, Cláudia S.], promover um acompanhamento mais próximo das unidades curriculares e de cada curso no que respeita ao aproveitamento, desistências e medidas para melhorar a situação.
- Integração das várias medidas no sistema para a Gestão da Qualidade.
- Importa criar mecanismos de monitorização do sucesso, insucesso e abandono escolares (por ano /curso/disciplina/docente).
- Importa criar mecanismos de acompanhamento da integração dos diplomados na vida activa.
- Importa Identificar as formas de envolvimento dos parceiros na medição, análise e melhoria dos resultados.

### **Referencial 4 Recursos humanos**

- Definição de uma estratégia de recrutamento de docentes.
- Melhoria do tempo de resposta por parte dos serviços centrais do IPL às solicitações da unidade orgânica.
- Acompanhamento mais próximo, por parte da unidade orgânica, dos seus processos a correr nos serviços centrais do IPL, nomeadamente através da utilização de um sistema de gestão documental.
- Definição clara e inequívoca por parte dos serviços centrais do IPL de todos os procedimentos administrativos.
- Realizar planos anuais de formação e desenvolvimento para o pessoal não docente que estejam bem enquadrados e incidam de uma forma muito específica nas reais necessidades

para o pessoal não docente para que estes possam realizar o seu trabalho com maior eficácia e eficiência.

#### **Referencial 5 Recursos materiais e serviços**

- Promover a premente necessidade de melhoria da qualidade dos serviços da cantina/refeitório.
- Instalação de máquinas de “bebidas e comidas” nos locais da escola que os alunos podem frequentar para trabalharem aos fins-de-semana, feriados, noite, etc.

#### **Referencial 6 Sistemas de informação**

- Continuar a pressionar a empresa que desenvolveu o software de maneira a se conseguirem obter os indicadores necessários, os existentes no sistema de gestão académica, de uma forma mais explícita, sendo este problema comum a todas as unidades orgânicas do IPL.

#### **Referencial 7 Informação pública**

- Manter actualizada e incrementar a informação pública disponibilizada na Internet, incluindo a informação sobre a unidade orgânica em geral, os departamentos, os cursos e as unidades curriculares.

#### **Referencial 8 Investigação e Desenvolvimento**

- Reforço de uma cultura de participação e investigação, nomeadamente através da dinamização do Centro de Investigação junto de todo o corpo docente, o que poderá direccionar as diferentes investigações no sentido das linhas de investigação desenvolvidas no centro, e consequentemente aumentar o número de projectos de investigação e de publicações em revista de impacto.

#### **Referencial 9 Relações com o exterior**

- Haverá que promover a articulação com outras unidades do IPL do campus em que a Escola está integrada, mas não só, visando a criação de sinergias na realização de eventos, aluguer de instalações, etc.
- Incremento da cooperação inter-institucional, principalmente nas novas áreas de formação, concretamente a relação com a Escola Superior de Teatro e Cinema e Escola Superior de Música.
- Partilha de serviços com as outras unidades sitas no campus do IPL.

- Partilha de espaços com as outras unidades sitas no campus do IPL.

**Referencial 10 Internacionalização**

- Maior participação dos docentes no intercâmbio de docentes no âmbito do programa Erasmus.

IPL, 10 de Janeiro de 2011

**A Comissão de Avaliação do IPL**

Paulo Morais

Vítor Almeida

Maria João Centeno

Margarida Eiras