

Práticas de Qualidade

Resultados no Ensino Superior



LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

Visão Externa dos mecanismos da Qualidade no Ensino Superior





***Devolver às Instituições de Ensino Superior
a responsabilidade pela qualidade***

**Seminário “Práticas de Qualidade: resultados no ensino”
Universidade de Lisboa**

27.11.2013

Sérgio Machado dos Santos – A3ES

A Garantia da Qualidade no Ensino Superior

Princípio fundamental

*A qualidade e a garantia da qualidade são
responsabilidade, em primeiro lugar, das próprias
instituições de ensino superior*

O Quadro da Avaliação Externa em Portugal

➤ Realidade:

- **Paradigma de Acreditação Programática**
 - **Submissão periódica de todos os CE a um processo de acreditação**
(*ex ante e ex post*)
- **Escrutínio dos procedimentos internos de garantia da qualidade** (de forma fragmentada, por CE)
- **Processo trabalhoso e caro**
- **Falta de confiança nas IES!**

O Quadro da Avaliação Externa em Portugal

➤ **Desafio: Como inverter a situação?**

- **Evolução para modelos alternativos de avaliação/acreditação**
 - **Mais leves**
 - **Igualmente eficazes**
 - **Socialmente aceites**
- **Objetivo: devolver às IES a responsabilidade pela qualidade**
- **Requisito-chave: restaurar a confiança no ensino superior**

Restaurar Confiança – Que Estratégia?

- **O ciclo de avaliação/acreditação 2012-2016**
 - **Garantir que todo o sistema cumpre os níveis de qualidade exigidos**

“Quality must remain the main criterion of course viability”
 - **Monitorizar o impacto da avaliação/acreditação**

- **Credibilidade dos Sistemas Internos de Garantia da Qualidade**
 - **Eficácia dos SIGQ**
 - **Contributo do processo de Auditoria**

Restaurar Confiança – Que Estratégia?

- **Visibilidade dos resultados dos processos de avaliação/acreditação/auditoria**
 - **Atenção à dimensão de “accountability”**

- **Capacidade de autorregulação por parte das IES**
 - **Racionalização do portefólio de oferta educativa**
“Rationalisation must begin at home”
 - **Uso adequado da autonomia institucional**

Impacto dos Processos de Acreditação

➤ **Melhoria de processos e de recursos**

- **Relatórios de autoavaliação: denotam mais consistência e melhores indicadores** (e.g., recursos humanos)
- **Cumprimento de condições/recomendações nos casos de acreditação condicional** (relatórios de *follow-up*)

➤ **Autorregulação da oferta educativa por parte das IES**

- **Cerca de 30% da oferta reformulada ou cancelada entre 2009/10 e 2011/12**

➤ **Dinâmica de desenvolvimento de sistemas internos de garantia da qualidade**

A Garantia da Qualidade no Ensino Superior

*A qualidade e a garantia da qualidade são
responsabilidade, em primeiro lugar, das próprias
instituições de ensino superior*

Compromisso comum (A3ES, IES, agentes educativos)

- Criar as condições para se readquirir a confiança no ES
- **Devolver às IES a responsabilidade pela qualidade da sua oferta formativa**
- Sem esquecer, contudo, a dimensão de “accountability”





Universidade do Minho

Garantia da Qualidade no Ensino Superior: o SIGAQ na UMinho

Implementação, impacto e desafios atuais

Graciete Dias

Vice-Reitora para a Qualidade e Avaliação
gdias@reitoria.uminho.pt

Seminário Práticas de Qualidade
ULisboa – 27 novembro 2013

Tópicos a abordar

- **Política institucional para a qualidade**
 - o SIGAQ-UM
- **Características gerais do SIGAQ-UM**
 - os elementos estruturantes, organização e funcionamento
- **Implementação do SIGAQ-UM Ensino**
 - o processo, impacto e desafios atuais

Política institucional para a qualidade

□ **Situação em 2007**

Níveis europeu e nacional

▪ **GQ na Agenda do Espaço Europeu de Ensino Superior**

- Apareceu associada às reformas na organização do ensino
- Marco: a adoção dos ESG em 2005
estabelecimento de um referencial comum para a GQ no EEES
transposição para os regimes jurídicos dos vários países

▪ **Regime jurídico nacional** (Lei n.º 62/2007 - RJIES e Lei n.º 38/2007 - RJAES)

- Novo enquadramento estatutário nas IES em Portugal
- Obrigatoriedade das IES desenvolverem um SIGQ

□ **Situação em 2007 na UMinho**

▪ **A experiência anterior**

Instalados os principais mecanismos e procedimentos para a GQ

▪ **Elaboração dos Estatutos da UMinho** (publicados em 2008)

“A Universidade dispõe de um sistema interno de garantia da qualidade dos projetos de ..., o qual terá em conta as orientações estabelecidas pelos sistemas nacional e europeu de garantia da qualidade do ensino superior”

▪ **Elementos em falta para cumprimento dos ESG**

- **A definição explícita de padrões de qualidade**
(falta de tradição em Portugal)
- **A organização dos instrumentos de GQ existentes como um sistema**
(bem documentado e aplicado de forma consistente e holística)
- **A elaboração de planos de ação para correção/melhoria** consistentes e aprovados pelos órgãos competentes, associados a **procedimentos abrangentes de *follow-up***
- **A definição de procedimentos para a monitorização e melhoria do próprio sistema**

□ **Uma nova política institucional para a qualidade**

- Princípio subjacente → uma **visão** partilhada da missão e objetivos da UMinho
- Orientada para a melhoria contínua e para a disponibilização de informação crítica sobre o grau de consecução da missão da UMinho
- Envolvendo a participação ativa da comunidade académica nos processos de GQ
- Construída sobre os procedimentos e mecanismos existentes, mas abordando as questões em falta mencionadas

um sistema formal

o **SIGAQ-UM**

□ Linhas de força do SIGAQ-UM

Consonante com os princípios orientadores

- ✓ dispor de **objetivos de qualidade explicitamente definidos**
- ✓ dispor de **documento estratégico para a qualidade** formalmente aprovado
- ✓ ser **abrangente**, envolvendo todas as atividades nucleares da Universidade
- ✓ ter claramente definidos os **níveis de responsabilidade das estruturas de coordenação e apoio**
- ✓ estar bem **integrado e articulado com o sistema de governo e gestão** da Universidade
- ✓ gerar **informação adequada** e assegurar a respetiva **análise e difusão** pelos diversos níveis de responsabilidade e gestão

- ✓ dispor de **processos e procedimentos** de garantia interna da qualidade **abrangentes e sistemáticos, orientados para a melhoria contínua** e estreitamente associados aos próprios **processos e ambientes de aprendizagem, de desenvolvimento da investigação**, etc.
- ✓ **envolver toda a comunidade académica**
- ✓ ser objeto de **acompanhamento, avaliação interna e melhoria contínua** (procedimentos de meta-avaliação)

Consonante com

- ✓ **o regime legal aplicável**
- ✓ **os padrões europeus**
- ✓ **os referenciais e requisitos da A3ES**
- ✓ **as referências de boas práticas internacionais**

Características gerais do SIGAQ-UM

□ Elementos estruturantes do SIGAQ-UM

▪ O Plano da Qualidade

Estabelece os padrões de qualidade da UMinho

- Plano operacional que desenvolve o programa estratégico em planos de ação concretos (aprovado, junho 2010)

▪ O Manual da Qualidade

Documenta a conceção global do SIGAQ-UM

- Documenta a definição de metodologias e procedimentos formais para monitorização, avaliação e ação para a melhoria da qualidade, numa abordagem *Plan-Do-Check-Act* (aprovado, junho 2010; revisão, maio 2012)

□ **Estruturas de apoio** – coordenação estratégica

▪ nível institucional

Comissão de Acompanhamento

- Órgão responsável pela coordenação global e meta-avaliação do SIGAQ-UM
- Integra representantes de todas as UOEI, de Unidades Culturais, de Serviços e dos estudantes, entre outros

▪ nível intermédio

- Órgãos de governo e de gestão ao nível UOEI, Administração, Conselho Cultural, ...

□ **Estruturas de apoio** – coordenação funcional e apoio logístico

▪ nível institucional

SGAQ

- Funções de apoio logístico ao SIGAQ-UM, bem como de dinamização da implementação e melhoria do sistema
- Responsável: Gestor da Qualidade

▪ nível intermédio

- Apoio descentralizado, através dos órgãos de gestão, com envolvimento dos Secretariados e Serviços

□ SIGAQ-UM Ensino: em que consiste?

1. Acompanhamento e monitorização

- Levantamento sistemático de *feedback* sobre o funcionamento das UC e dos Cursos
- Tratamento, análise e difusão da informação
- Sinalização de situações problemáticas e de situações de excelência / boas práticas

2. Avaliação e ação para a melhoria

- Análise seletiva da informação recolhida
- Autoavaliação e análise aprofundada das situações sinalizadas
- Elaboração de planos de ação para correção/melhoria
- *Follow-up* dos planos de ação

❑ SIGAQ-UM Ensino: como atua?

níveis de análise

UC - Coordenador / Equipa docente
Autoavaliação da UC

Curso - Diretor de Curso / Comissão de Curso
Autoavaliação do curso

UOEI - Presidente CP / Conselho Pedagógico
Avaliação da qualidade do ensino na UOEI

CA-SIGAQ - Comissão de Acompanhamento
Síntese a nível da Universidade

Reitor - ouvido o Senado Académico
Aprova os programas de promoção da qualidade

Implementação do SIGAQ-UM Ensino

Aspetos positivos a salientar

- ✓ A **estrutura organizativa do SIGAQ-UM** que, através da forma de constituição da estrutura de coordenação estratégica (com representatividade orgânica), favorece a articulação vertical no funcionamento do sistema, reforçando assim a sua coesão e carácter holístico
- ✓ A **articulação estreita entre o SIGAQ-UM e os órgãos de gestão académica**, que se tem revelado como facilitadora dos processos de GQ e promotora da participação ativa dos atores envolvidos nestes processos, assegurando simultaneamente um suporte adequado ao planeamento estratégico nos vários níveis de responsabilidade
- ✓ A disponibilidade de um **sistema de informação integrado e flexível**, desenvolvido internamente, facilitando assim a sua adaptação a evoluções e necessidades futuras
- ✓ O processo ágil de **acesso seletivo à informação** de base para o exercício reflexivo de autoavaliação, em todas as vertentes e níveis de intervenção do SIGAQ-UM
- ✓ O processo relativamente leve de **monitorização das atividades de ensino**, face à complexidade dos processos de ensino e aprendizagem, associado a critérios de **referenciação de resultados a aprofundar** e a **mecanismos adequados para lidar com as situações referenciadas**

- ✓ A **estrutura hierarquizada de reflexão e autoavaliação**, em que cada nível de intervenção se pronuncia e age sobre os relatórios elaborados nos níveis anteriores, o que poderá atenuar a eventual ocorrência de situações de mera conformidade processual sem uma verdadeira reflexão sobre os processos em análise
- ✓ **Eficácia na aplicação dos instrumentos de autoavaliação**: UC 89%; Cursos 99%; UOEI 100%
- ✓ **Medidas de melhoria do ensino e aprendizagem**: 3 planos de ação UOEI e 72 planos de ação Curso, colocados em execução no ano experimental (2010/11), para além de numerosas sugestões de melhoria não integradas em planos de ação
- ✓ As estruturas e mecanismos de **meta-avaliação do sistema** têm-se revelado eficazes, identificando de forma rápida os problemas encontrados e permitindo atuar de imediato em relação a muitos deles
- ✓ Através dos mecanismos de acompanhamento e avaliação do SIGAQ-UM foi possível identificar diversos aspetos concretos para **melhoria de instrumentos e procedimentos do sistema**, que se encontram implementados ou em vias de implementação através de medidas de melhoria devidamente operacionalizadas
- ✓ A **auditoria ao SIGAQ-UM pela A3ES**, pela análise produzida e recomendações sugeridas, bem como enquanto processo potenciador de uma melhor mobilização e consciencialização da comunidade interna para as questões da Q e da GQ

Implementação do SIGAQ-UM Ensino

Principais dificuldades

- ✓ Necessidade de **mobilização de alguns setores da comunidade académica**, que não encaravam o SIGAQ-UM como uma oportunidade para veicular as suas perceções e contribuir para a melhoria das atividades em avaliação (estudantes/inquéritos; qualidade de alguns relatórios de autoavaliação)
- ✓ Necessidade de **aprofundamento do papel dos “promotores da qualidade”** ao nível das UOEI, enquanto promotores de uma melhor coordenação funcional dos processos de GQ a nível de cada unidade, de modo a incentivar abordagens e dinâmicas de maior proximidade com os atores envolvidos
- ✓ Atender às **especificidades de cada ciclo de estudos e de cada área científica**, através do desenvolvimento de processos/procedimentos suficientemente flexíveis

- ✓ A **difusão de informação e a dinamização do funcionamento** do SIGAQ-UM junto da comunidade académica, que mereceram grande atenção desde o início dos trabalhos, continuam a constituir uma preocupação dominante
- ✓ Conotação negativa ainda associada, por alguns docentes, à **referenciação de UC para reflexão**, os quais veem na sinalização da UC uma penalização da equipa docente, o que por vezes introduz algum enviesamento na reflexão efetuada sobre a situação referenciada
- ✓ Dificuldade de **perceção da linguagem própria da GQ** (“necessidade de utilização de linguagem simples e clara nos instrumentos de avaliação”, “linguagem demasiado técnica”)

Implementação do SIGAQ-UM Ensino

Desafios atuais

... a nível operacional

- ✓ No plano da melhoria da abrangência do sistema:
 - aplicação ao **3º ciclo de estudos** (iniciada no corrente ano letivo)
 - aplicação a **projetos de ensino conjuntos/em parceria** (em fase de reflexão)
- ✓ Refletir sobre formas de providenciar às partes interessadas ***feedback* sobre o *feedback*** obtido

... a nível estratégico

- ✓ Os **níveis diferenciados de consciencialização** em relação às finalidades do sistema de GQ poderão induzir algum distanciamento entre as estruturas de coordenação e gestão e a comunidade académica no referente ao grau de comprometimento com os processos de GQ, designadamente quanto ao fecho conveniente do “ciclo da qualidade” em todos os níveis de análise

A interiorização de uma cultura institucional para a qualidade é um processo que exige persistência no esforço contínuo de contacto, informação e apoio a toda a comunidade académica

- ✓ O perigo de o sistema poder **deslizar para formas rotineiras de conformidade burocrática** com os procedimentos estabelecidos (em princípio menos exigentes em esforço do que a reflexão pretendida), deixando assim de contribuir para a prossecução do objetivo último do sistema (cultura da qualidade e melhoria contínua)

Os mecanismos de acompanhamento do SIGAQ-UM terão de dar uma atenção permanente a esta preocupação

o desafio primeiro

Consistent with the principle of institutional autonomy, the primary responsibility for quality assurance in higher education lies with each institution itself ...

Berlin Communiqué, 2003

Implementação do SIGAQ-UM Ensino

O processo

- **Documentos estruturantes do sistema** (PQ e MQ) formalmente aprovados
- Criação/consolidação das **estruturas de coordenação e suporte**: CA, SGAQ
- Desenvolvimento interno do **Sistema de Informação** de apoio ao SIGAQ-UM
- **Aplicação experimental em 2010/2011**, de acordo com cronograma de atividades aprovado na CA
- Abrange todos os **cursos de 1.º e 2.º ciclos de estudos e mestrados integrados** (216 cursos, mais de 3 800 UC)
- **Relatórios de acompanhamento da implementação** do SIGAQ-UM em regime experimental (intercalar e final), discutidos e aprovados em CA
- **Aplicação nos anos seguintes, com introdução de melhorias** na sequência do *feedback* obtido no ano experimental
- **Relatório anual de acompanhamento**, discutido e aprovado pela CA (inclui plano de ação e correspondente *follow-up*)

Boas práticas, passíveis de difusão

A CAE destaca algumas boas práticas que considera distintivas do SIGAQ-UM:

- Seguimento periódico do SIGAQ-UM no sentido de garantir a sua coerência e melhoria permanentes
- O processo de melhoria da qualidade no domínio do ensino/aprendizagem nos 1ºs e 2ºs ciclos
- O envolvimento profundo da liderança da Universidade no SIGAQ-UM
- A boa integração do sistema informático de apoio ao SIGAQ-UM
- A preocupação na progressiva desburocratização do sistema, privilegiando as práticas de reflexão



Práticas da Qualidade
Resultados no Ensino Superior

**A Integração da Qualidade na Gestão
das Instituições do Ensino Superior**

Reitoria da Universidade de Lisboa, 27.10.2013

José António Sarsfield Cabral

Em grande medida, o Ensino Superior (ES) adotou os conceitos e as práticas da Qualidade do mundo empresarial.

Poderá o ES aprender com aquilo que aí se passou?

Um pouco da história:

Nos anos 90 assistiu-se ao fenómeno da certificação dos *Sistemas de Garantia da Qualidade* (pelas normas ISO 9000)

Em meados do anos 90 o sucesso era enorme:

- **“Up to the end of March 1995 at least 95.476 certificates of conformance to ISO 9000 series had been awarded in 86 countries. In 1995, about 2.500 new ISO 9000 certificates were issued each month”.**

(ISO 9000 News, 1995)

- **“The main benefit came not from ownership of an ISO 9000 series certificate, but through the process of meeting the standard's requirements”.**

(McTeer, M. M. and B. G. Dale , 1995. *How to Achieve ISO 9000 Series Registration: a Model for Small Companies*, Quality Management Journal, Vol. 3, 1)

No entanto ...

- “... it can be reasonably estimated that at least 85% of the use of these Standards is primarily for third party supplier registration, i.e., where **the purpose is the affirmation of meeting minimum requirements in procurement or commercial contracts rather than a self imposed internal system for quality effectiveness and continuous improvement**”.

(Ford, K. C., 1994. *Perspectives for Evolution of the ISO 9000 Series of Standards*, 38th EOQ Annual Congress, Lisbon)

- “more than two thirds of the companies stated that **there is no significant difference between certified and non-certified suppliers** with respect to the reliability of deliveries, to the quality of products and to the number of complaints”.

(European Commission, 1995, Working document on *A European Quality Promotion Policy or The European Way Towards Excellence*, Directorate-General III, Industry, Brussels)

Assim:

- “Senior European Union officials recently voiced concern that **the current emphasis on earning ISO 9000 certificates is not the path to quality assurance they want to promote.** Accordingly, the European Council will back **a proposal to deemphasize ISO 9000 registration** and promote the European Quality Award “.

(Zuckerman, A., 1996. *European Standards Officials Push Reform of ISO 9000 and QS-9000 Registration*, Quality Progress, Vol. 29, 9)

E o que aconteceu:

- As normas ISO foram profundamente alteradas – passou-se da “**Garantia da Qualidade**” para a “**Gestão da Qualidade**”, dando ênfase aos processos e à melhoria contínua.
- **O modelo “certificação de Sistemas” proliferou** de forma quase imparável: gestão ambiental e da energia, gestão de saúde e segurança, responsabilidade social, gestão da segurança alimentar, etc.
- Deu-se muito **maior atenção aos modelos de gestão integrados** ditos de “excelência” (EFQM, Baldrige, etc.)

A partir do século XXI a “integração” dos sistemas passou a estar na ordem do dia!

Assistiu-se,

- primeiro, à **integração entre os sistemas** (qualidade, ambiente, saúde e segurança ocupacional, etc.) e,
- depois, à sua **incorporação na gestão global** das organizações.

Com 1.101.272 empresas ISO 9001 no final de 2012, a **certificação da Qualidade passou a ser um requisito mínimo para estar se estar no mercado** (dizendo muito pouco sobre a “qualidade” das instituições)!

A Garantia da Qualidade no mundo empresarial:

Baseia-se em **procedimentos** (atividades planeadas e sistemáticas), na **disciplina** e no **controlo** (monitorização e *feed-back*).

Visa **estabilizar** os processos e conferir **confiança** interna e externa (de que o produto ou serviço satisfará determinadas necessidades).

A sua prática introduz sempre alguma **rigidez nos sistemas**.

A Garantia da Qualidade no ES:

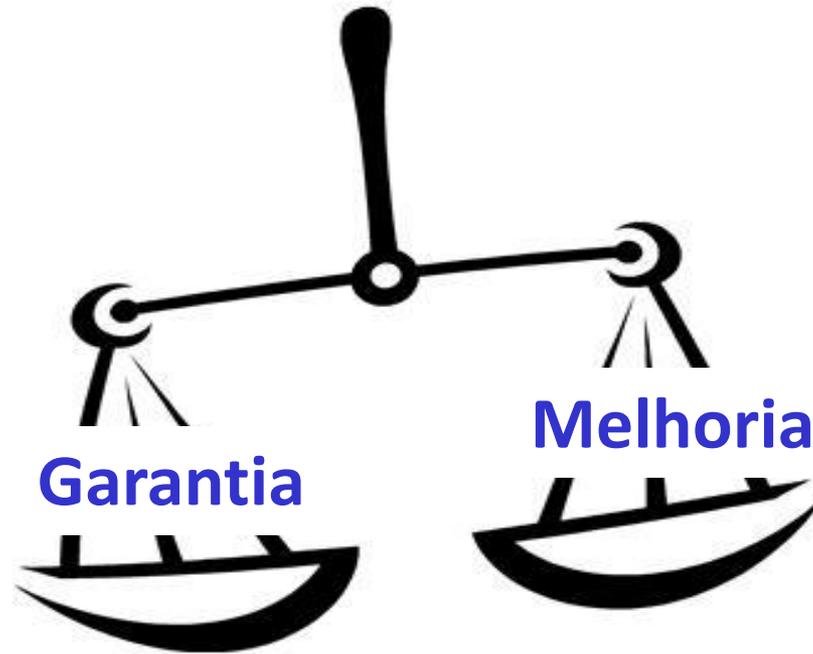
“Quality assurance is a generic term in HE which lends itself to many interpretations: it is not possible to use one definition to cover all circumstances.”

ENQA (2009), Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, p. 12

Em geral, o conceito de **Garantia da Qualidade** no ES inclui a **Melhoria** e é utilizado indistintamente do de **Gestão da Qualidade**.

*Note-se que **Gestão da Qualidade** assenta na **melhoria contínua**, o que requer **autonomia, responsabilidade, criatividade, inovação, autocontrolo, liberdade e liderança**.*

A Gestão da Qualidade:



*Estas duas dimensões convivem dificilmente. É conhecido que **quando a ênfase se coloca na Garantia a Melhoria sai prejudicada!***

*No ES a Gestão da Qualidade
inclui ainda uma outra dimensão:
a prestação de contas*



“The balance between these potentially conflicting objectives **shifts towards improvement when academics have a strong voice, and towards accountability when the will of the governments predominates**”

Amaral, A. and P. Maassen (2007) Preface, Quality Assurance in Higher Education, D. F. Westerheijden, B. Stensaker and M. J. Rosa (eds.), p. xii. Dordrecht (NL): Springer

Afinal o que é que se pretende (no ES)?

Uma boa gestão, suportada numa sólida organização e associada a uma **Cultura da Qualidade**.

Isto é, a uma cultura de avaliação, de melhoria contínua e de prestação de contas, baseada nos valores e nas práticas da qualidade.

Na área da Qualidade no Ensino Superior estaremos a aproveitar as lições do que se passou no mundo empresarial?

Uma nota de preocupação:

A prática em curso da certificação de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade (SGQ)

*"As certification moves along, most work is narrowly focused on the development of procedures that meet the standards and many companies find the approach very bureaucratic: **the processes are driven by systems on paper.***

*This is particularly true **if certification becomes an end in itself: people are motivated during the pre-certification time; but as soon as the organization is certified, motivation decreases and **the temporary attitude of improvement fades away****".*

Simon, J.C. and F. Hoes (1994), The Use of ISO 9000 Standards and Total Quality, Proceedings of the 38th EOQ Annual Congress, Vol. 1, Lisbon, June 1994

Guião Para a Auto-Avaliação de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade, A3ES

6 - Anexos

6.1 (Anexo obrigatório) **Manual da Qualidade**, ou documentação equivalente sobre a política da instituição para a qualidade em que estejam claramente identificadas a **estratégia da instituição para a qualidade e a forma como a mesma se consubstancia num sistema interno de garantia da qualidade (incluindo os procedimentos envolvidos no sistema)**.

*A prática demonstrou que o **Manual da Qualidade** é um dos mais burocratizantes elementos de um SGQ e o que **menos contribui para a melhoria** dos processos e da instituição. Em geral serve apenas para “auditor ver”!*

Guião Para a Auto-Avaliação de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade, A3ES

A instituição é convidada a apresentar uma reflexão sobre o grau de desenvolvimento do seu sistema interno de garantia da qualidade em relação a cada uma das áreas de análise ...

1.3 Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição.

CRITÉRIOS DE APRECIACÃO			
Desenvolvimento insuficiente	Desenvolvimento parcial	Desenvolvimento substancial	Desenvolvimento muito avançado
A articulação não existe ou é incipiente.	Existe articulação, mas esta não promove de forma adequada a melhoria da gestão estratégica.	O sistema de garantia da qualidade está interligado com as atividades e a gestão estratégica da instituição. A informação gerada é utilizada para o desenvolvimento da instituição. São apresentadas evidências dessa interligação, bem como da monitorização e melhoria do desempenho da instituição.	A garantia da qualidade é parte natural e integrante das atividades da instituição e da sua gestão estratégica. Os órgãos de gestão apoiam o sistema. São apresentadas evidências consistentes de que a informação é sistematicamente utilizada para a gestão do funcionamento da instituição, bem como para a monitorização e melhoria do seu desempenho.

Considera-se que o estado de desenvolvimento do SGQ é:

- i) “**substancial**” quando “**está interligado** com as atividades e a gestão estratégica”, e
- ii) “**muito avançado**” quando “a garantia da qualidade é **parte natural e integrante** das atividades da instituição e da sua gestão estratégica”.

Pretendendo-se que a Qualidade constitua um domínio integrado na gestão das instituições de ES **não seria melhor focar diretamente a Qualidade da Gestão** e não induzir a separação de sistemas?

Ou seja, em vez de certificar os Sistemas de Garantia da Qualidade não nos deveríamos centrar na Gestão como um todo, isto é na **Avaliação Institucional?**

Áreas em apreço:

1. **A gestão estratégica** (missão, objetivos, plano estratégico, gestão dos processos e da qualidade, gestão de recursos humanos, monitorização, infraestruturas, etc.)
2. **O processo educativo** (alinhamento com a missão, programas, resultados da aprendizagem, empregabilidade, aprendizagens ao longo da vida, etc.)
3. **A investigação e a criação artística** (relevância, ligação internacional, etc.)
4. **A terceira missão** (contribuição para o desenvolvimento regional e nacional, voluntariado, etc.)

Que critérios adotar na Avaliação Institucional?

Para além de outros, podem considerar-se os critérios das European Standard and Guidelines (ESG) para a Garantia da Qualidade interna,

- 1. Política e procedimentos para a garantia da qualidade*
- 2. Aprovação e revisão dos cursos e graus*
- 3. Avaliação dos estudantes*
- 4. Garantia da Qualidade do pessoal docente*
- 5. Recursos de aprendizagem e apoio aos estudantes*
- 6. Sistemas de informação*
- 7. Informação pública*

bem como os recomendados pelo Prof. Sérgio M. Santos:

- 8. Investigação e desenvolvimento*
- 9. Relações com o exterior*
- 10. Internacionalização.*

A **Avaliação Institucional** poderá ainda recorrer a uma metodologia semelhante à da **European University Association (EUA)** :

- 1. O que é que a instituição **pretende fazer**?*
- 2. Como é que a instituição **procura fazê-lo**?*
- 3. Como é que a instituição **sabe o que se está a fazer**?*
- 4. Como é que a instituição muda para **melhorar o que está a fazer**?*

As respostas a estas questões (à luz dos critérios) não nos dirão o essencial de aquilo que é preciso conhecer sobre a instituição, no seu todo?