

ASIGQ/13/00021 — Decisão de apresentação de pronúncia

Decisão de Apresentação de Pronúncia ao Relatório da Comissão de Avaliação Externa

1. Tendo recebido o Relatório de Auditoria elaborado pela Comissão de Avaliação Externa relativamente à unidade orgânica Escola Superior De Enfermagem De Coimbra

2. a/o Escola Superior De Enfermagem De Coimbra

3. decide: Apresentar pronúncia

4. Pronúncia (Português):

Visita cordial e reflexiva sinalizando pontos fortes, debilidades e oportunidades; relatório preliminar permite continuar processo. Apreciação CAE concordante na maioria com autoavaliação: 10/13; concordamos com recomendações, vamos implementar. Porém queremos clarificar (fundamentação anexa): 1) Participação partes interessadas. CAE considera em conclusões “substancial” e no texto “parcial”; nossa autoavaliação: “muito avançado”. O envolvimento de todos – internos e externos – na vida da escola é uma das nossas imagens de marca. Da definição da política estratégica institucional ao planeamento e avaliação de ações, da audição sistemática ao estudo e implementação de medidas corretivas, a participação de todos não é apenas formal e casuística, mas procurada intencionalmente; corresponde ao modus operandi definidor da nossa cultura organizacional. No relatório enfatiza-se a recolha de dados por questionários, mas esta é, também, realizada em reuniões e contactos individuais/grupais, tornando o sistema vivo e operante.

Evidenciaremos estas trocas de informação alterando organigrama SIGQ; 2) Sistema de informação. Estão já planeadas novas fases. Na avaliação, consideramos não só critérios A3ES mas também a evolução dos 4 anos. Garante informação necessária à gestão, tomada de decisão e avaliação dos processos e resultados; desmaterializou e garante consistência, fiabilidade e oportunidade. Estas alterações necessitam ser interiorizadas por todos, para que delas possam tirar vantagens do acesso, já existente, à informação contínua e atempada; 3) Colaboração interinstitucional e com a comunidade. Nº de projectos (de 21: 2010; 27: 2013) é prova de vitalidade neste domínio. Os projectos têm merecido o melhor acolhimento das comunidades e organismos com os quais se relacionam, sendo crescente os pedidos para replicação noutros contextos e os pedidos de colaboração interinstitucional. Estes estão em escrutínio permanente não só da comunidade educativa como também das comunidades a que são dirigidos. Disponível Regulamento de Serviços Especializados à Comunidade Geradores de Receitas e Guia de Boas Práticas de apoio à Gestão dos Projetos de Extensão na Comunidade da Iniciativa da ESEnfC e/ou da sua Responsabilidade.

Afetação de recursos não docentes: Gabinete de Apoio aos Projetos - 7 funcionários não docentes: 3 técnicos superiores; 4) Políticas de Gestão do Pessoal. Refere-se: “não é registada a importância da formação dos docentes”. Esta é anualmente revista e publicada em despacho da Presidente, e integra o plano anual de actividades da escola, submetido a parecer do Conselho Técnico-Científico e aprovação do Conselho Geral; 5) No ensino-aprendizagem. Referência ao nº de alunos/turma. Em função de avaliações anteriores temos turmas: T 60 estudantes; TP 30; PL 15; ensinos clínicos 6-8 estudantes. Esta divisão evidencia elevado esforço docente e financeiro, que na actual conjuntura económico-financeira dificilmente pode ser aumentado de forma sustentável.

5. Pronúncia (Português e Inglês, PDF, máx. 100kB): (impresso na página seguinte)

Anexos

Relatório Integral de Pronúncia da ESEnfC, ao Relatório Preliminar de Auditoria ao SIGQ, pela CAE da A3ES¹

A ESEnfC recebeu a visita da CAE nos dias 27, 28 e 29 de Novembro de 2013, que considera ter decorrido num clima de cordialidade, construtivo e propiciador da reflexão com vista à identificação de pontos fortes, debilidades e oportunidades de melhoria contínua do nosso SIGQ. De igual modo, consideramos que o Relatório Preliminar permite a continuidade do referido processo. Constatámos que a apreciação da CAE é concordante na maioria dos aspetos com a que fizemos na autoavaliação, no entanto, faz-nos sentido escrever esta pronúncia com vista a clarificar algumas das apreciações e recomendações produzidas, para que as possamos integrar no processo de melhoria contínua de acordo com o espírito das mesmas. Verifica-se que, relativamente à apreciação global por item, existe acordo entre a apreciação da ESEnfC e a CAE em 10 dos 13 itens em avaliação e, concordando com a generalidade das recomendações sugeridas, a Escola irá, de imediato, iniciar o processo de sua implementação.

Há, no entanto, alguns aspectos que gostaríamos de clarificar e, deste modo, permitir à CAE um conhecimento mais aprofundado e realista da nossa instituição que por incapacidade nossa não conseguimos transmitir à data. Pensamos assim, contribuir para o processo de avaliação externa e de orientação para a melhoria contínua do nosso sistema.

1) Importa clarificar a apreciação do item “Participação das partes interessadas”, que a CAE considera nas conclusões do relatório “substancial” e no corpo do texto “parcial”, sendo que, em relação a este item, a ESEnfC tinha apreciado o SIGQ como “muito avançado”. De acordo com o Manual para o Processo de Auditoria (A3ES, Janeiro, 2013) à avaliação de “parcial” corresponde a constatação de que “algumas das partes interessadas internas ou externas (...) não participam no sistema”; à avaliação de “substancial” corresponde uma verificação de que “Existe uma participação ativa no sistema por parte de estudantes e do pessoal da instituição” e de que “As partes interessadas externas também participam nos processos de garantia de qualidade”. Por último, na classificação de “muito avançado” supõe-se que tanto os atores internos como externos se empenham ativamente no sistema. Ora, consideramos que o envolvimento de todos – internos e externos – nos mais diferentes aspectos da vida institucional é uma das nossas imagens de marca. Da definição da política estratégica institucional ao planeamento e avaliação das acções concorrentes para a consecução dos objectivos delineados,

¹ Tendo em conta a importância que atribuímos ao Relatório Preliminar da CAE, e sendo 3000 carateres muito poucos para apresentarmos a nossa primeira reflexão sobre o mesmo e respetiva fundamentação, permitimo-nos apresentar este documento que completa a síntese apresentada no campo anterior.

da audição sistemática dos intervenientes na vida da Escola ao estudo e implementação de medidas correctivas, a todos os níveis da organização, a participação de todos não é apenas formal e casuística, mas procurada intencionalmente, correspondendo a um *modus operandi* definidor da nossa cultura organizacional.

De facto, a Escola tem como lemas que sustentam as suas políticas e práticas aos diferentes níveis: “Uma Escola com todos e para todos pelo desenvolvimento da Enfermagem” (Plano de Ação, 2006- 2009); “Juntos na Construção do futuro da ESEnfC e da Enfermagem” (Plano de Ação 2010-2014); “Desenhar o Futuro com todos”- Plano Estratégico (P.E.) 2009-2013. Quaisquer destes documentos foram precedidos pela mobilização participativa de diferentes atores. Assim, faz parte da cultura institucional que todas as partes interessadas participem ativa e formalmente no processo de garantia da qualidade desde a conceção à avaliação. Por exemplo, na definição do P.E. foram envolvidos na comissão de Planificação (29 elementos), sendo vinte docentes, dois estudantes (um deles o presidente da Associação de Estudantes e o representante dos estudantes no então Conselho Diretivo) 4 não docentes e três representantes da comunidade (Presidente da secção regional centro da Ordem dos Enfermeiros; Chief Nursing Officer- Direcção-Geral da Saúde e um Professor de uma Universidade de Lisboa, com experiência de Governação em Educação, perito em avaliação e com trabalho na Escola no âmbito da Formação Pedagógica dos docente e tutores de ensino clínico. Todo o processo foi validado com a participação alargada da comunidade educativa (CF. P.E., pg.13 a 15 – disponível para envio); Também os elementos externos para o Conselho Geral da Escola foram cooptados de acordo com um perfil que permitisse o olhar da comunidade quer na aprovação das políticas, quer dos planos de ação, quer dos relatório com os indicadores de avaliação anuais - Princípios de natureza conceptual e operacional. Assim, foi consensual que a escolha dos membros do Conselho Geral para cooptação “ *deverá recair sobre personalidades de reconhecido mérito, visão estratégica, com uma importante influência política e mediática, local, nacional e internacional, que confirmem credibilidade à Escola e a ajudem a afirmar aquilo que já é perante a comunidade académica e a sociedade civil, que ocupem ou tenham ocupado lugares estratégicos na saúde e/ou ensino superior e investigação que lhes permita ajudar a pensar a Escola internamente ao nível científico, pedagógico e organizacional, que possam influenciar o reconhecimento do ensino de enfermagem como ensino universitário e a sua futura integração na Universidade. Importante, também é que possam trazer para o Conselho a visão do cidadão, pela sua forte ligação à sociedade civil, ao mundo do trabalho e aos principais empregadores de Enfermeiros na Região Centro, como o CHUC e a ARS. Que pela partilha do seu conhecimento e experiência possam facilitar o acesso à obtenção de recursos financeiros através da captação de financiamento para projetos*” (Ata nº1/2013, Conselho Geral). A comunidade educativa, parceiros da comunidade, e empregadores, instâncias reguladoras da

enfermagem e poder local são ouvidas desde o nível da definição das políticas até à sua avaliação. Por outro lado, no que diz respeito à implementação das orientações estratégicas e à execução dos planos de atividades, isto é, à vida quotidiana da Escola, o sistema interno de garantia de qualidade não se limita a “obter apenas opiniões de estudantes e docentes”, nem tão pouco esquece a participação de investigadores e da comunidade em que está inserida ou com a qual se relaciona. A informação recolhida, ao identificar lacunas, é actualizada para promover melhoria. As deficiências identificadas são encaminhadas para os órgãos de acordo com as competências estatutariamente definidas, veja-se p. ex, o alargamento do horário da biblioteca; a diminuição do número de estudantes nas aulas de práticas laboratoriais; o acompanhamento permanente dos estudantes em ensino clínico por um docente da Escola. A participação nos processos de garantia da qualidade iniciou-se internamente (estudantes, docentes e não docentes) tendo vindo progressivamente a alargar ao exterior abrangendo estruturas como: ordem dos enfermeiros, enfermeiros directores e chefes de serviço, e enfermeiros da prática clínica.

Apesar de no relatório de auto-avaliação se enfatizar os procedimentos de recolha de dados por via de questionários a docentes, estudantes e entidades empregadoras, dos quais é dado conhecimento e é matéria de análise com todos os intervenientes, é de igual modo verdade que esta participação é também realizada em sede de reuniões, encontros e contactos mais ou menos constantes tanto entre o CQA e os diferentes intervenientes da vida da escola, como também aos vários níveis da participação nos órgãos de pertença e destes com as estruturas de coordenação. Importa notar que a constituição destes órgãos de coordenação surge em consequência das avaliações realizadas em várias instâncias da escola em como a implementação do RJIES limitava a participação de todos na vida da escola e dificultava o desenvolvimento do sentimento de pertença e participação.

Reconhecemos, que não está visível no organigrama do SIGQ o papel da Comissão de Coordenação Inter-Órgãos, Unidades Científico-Pedagógicas (UCP) e cursos, bem como das subcomissões que a integram, que foram criadas formalmente por Despacho nº 36/2009, com vista a “*garantir a articulação entre os órgãos de governo, outros órgãos da Escola, UCP (s) e coordenações de cursos, e a implementar as medidas necessárias à qualidade do ensino (...)*” (despacho nº 36/2009 disponível para envio). Os Presidentes dos órgãos científico e pedagógico, de modo a poderem articular o trabalho de audição, conceção e avaliação efetuado pelos órgãos a que presidem com as instâncias de coordenação intermédias e operacionais, também participam nestas comissões. Gostaríamos de conhecer um pouco melhor os dados que levaram a CAE a considerar que atualmente os processos de garantia da qualidade são demasiado centralizados, para que possamos vir a introduzir alterações que respondam ao problema efetivamente detetado. Aceitamos que podemos melhorar ainda e vamos fazê-lo,

principalmente, alterando como proposto na 2ª recomendação da CAE o organograma do SIGQ, tornando esta participação visível aos diferentes níveis de Gestão, criando os mapas de processos e adaptando o Manual da Qualidade de acordo com as reflexões internas que já iniciámos. Não podemos deixar de referir que esta é uma área reconhecida como forte pelos atores externos e internos e facilitadora do cumprimento da nossa missão. Por último resta-nos referir que o interesse demonstrado pela nossa comunidade educativa e personalidades externas à nossa instituição na audição da comunicação preliminar da CAE não foi extemporâneo, antes demonstrativo de como a participação nos processos de melhoria contínua se encontram bem enraizados na nossa instituição.

2) Da análise do Relatório Preliminar da CAE, verifica-se que a apreciação relativa ao item 2.5.1 “Sistema de informação” da CAE e da Escola é diferente, respetivamente “substancial” e “Muito avançado”. Aceitamos a apreciação da CAE, também pensamos que o sistema de informação necessita de continuar a ser desenvolvido, estando já planeadas novas fases de evolução do sistema. Na apreciação que fizemos tivemos em conta os critérios de apreciação estabelecidos pela A3ES, mas não escamoteamos que a nossa apreciação foi fortemente influenciada pelo facto desta área ter sido uma das áreas objeto de grandes transformações com vista à sua melhoria, podendo dizer-se que todo o sistema de informação foi reformulado nos últimos quatro anos com vista a garantir a informação necessária à gestão e à tomada de decisão aos diferentes níveis e a avaliação dos processos e resultados, desmaterializando-a e garantindo a sua consistência, fiabilidade e oportunidade. Como todos os processos de mudança, este também não foi isento de dificuldades. A atual interiorização, por toda a comunidade educativa, das vantagens deste processo para a avaliação da qualidade do que fazemos e para a possibilidade de dispor de informação que permite a melhoria contínua, faz-nos avaliar as transformações como muito positivas.

3) Relativamente ao item Colaboração interinstitucional e com a comunidade, a apreciação da CAE e da Escola também não foi coincidente. A Escola, tem definida como visão para esta área “ *o desenvolvimento de serviços de consultadoria e de inovação em enfermagem que possam responder a novas necessidades sociais, ajudar a aplicar evidências científicas e/ou facilitar processos de formação, investigação e empreendedorismo, em articulação e complementaridade com outras instituições*”. Em 2010 estiveram ativos 21 projetos de extensão, que envolveram 57 professores e 1172 estudantes; em 2011- 23 projetos, que envolveram 63 professores e 559 estudantes; em 2012- 29 projetos, que envolveram 74 docentes e 550 estudantes; e em 2013 – 27. No entanto, reafirma-se a necessidade de reforçar e multiplicar os projetos de cooperação e extensão particularmente investindo em projetos geradores de receitas próprias, uma vez que os ganhos, até agora, embora importantes e avultados têm sido maioritariamente intangíveis, como se explica nos Relatórios Anuais disponíveis na página

Web. Hoje é já possível disponibilizar, aprovado, o Regulamento de Serviços Especializados à Comunidade Geradores de Receitas e o Guia de Boas Práticas de apoio à Gestão dos Projetos de Extensão na Comunidade da Iniciativa da ESEnfC e ou da sua Responsabilidade; embora ambos fossem já conhecidos e seguidos, não tinham aprovação final pois, uma vez que era necessário garantir a sua não colisão com outros dispositivos legais aplicáveis, exigiu a solicitação de análise jurídica que foi demorada. Em 6/03/2013, foi criado por despacho do Conselho de Gestão, como medida de melhoria, o Gabinete de Apoio aos Projetos, constituído por sete funcionários não docentes (3 técnicos superiores, 1 coordenador técnico e 3 assistentes administrativos), cabe-lhe apoiar os projetos, qualquer que seja a sua natureza, da conceção à execução financeira, passando por fazer o secretariado dos mesmos.

4) Relativamente ao item 2.2.4 “Políticas de Gestão de Pessoal”, surpreendeu-nos a afirmação de que “não é registada a importância da formação dos docentes”, uma vez que esta tem estado no topo das prioridades da Escola. A ESEnfC tem uma Política de Apoio à Formação dos docentes que é anualmente revista e publicada em despacho da Presidente (Despachos de 2009-2014 disponíveis para envio) e que integra o plano de atividades da Escola anualmente, submetido a parecer formal do Conselho Técnico-Científico e a aprovação do Conselho Geral. A formação conferente de grau académico de Doutor, de Pós-doutoramento, a formação contínua integrada no plano de formação anual (Plano elaborado pela Comissão de Formação, constituída por cinco professores, um dos quais representante do Conselho Pedagógico, que garante a articulação com esse órgão) e apoio à formação individual, fora do plano, resultante de necessidades individualmente identificadas. O investimento em Formação dos docentes foi em 2011 e 2012 respetivamente de 120.221,30 € e 44.860,42 € (anos em que a Escola sofreu cortes orçamentais elevados). Também associado ao Regulamento do Trabalho Docente, foi aprovado o Regulamento, que prevê a dispensa e ou redução do trabalho letivo para a frequência de formação, bem como o Regulamento de Equiparação a Bolseiro. Em 2010, 2011, 2012 e 2013, estiveram a frequentar doutoramento com apoio financeiro e redução da atividade letiva, respetivamente, 67, 65, 58, e 52 docentes (estes dados constam dos Relatórios de Atividades Anuais, submetidos a parecer formal do Conselho Técnico-Científico e aprovados pelo Conselho Geral – disponíveis na página web da ESEnfC). Nos Relatórios da Comissão de Formação, podem ler-se as dimensões sobre as quais têm recaído as necessidades de formação dos docentes, sendo a dimensão pedagógica uma delas (disponíveis para envio estão, a título de exemplo, planos e relatórios da formação desenvolvida na Escola, dirigida a docentes).

5) Quanto ao item 2.2.1 “no ensino e a aprendizagem” ficámos apreensivos com a referência ao número de alunos por turma, que tem sido uma grande preocupação da Escola – desde 2010 e como medida de melhoria (plano de atividades 2010), temos vindo a organizar as turmas da seguinte forma: turmas teóricas 60 estudantes, teórico-práticas 30, práticas laboratoriais 15,

ensinos clínicos 6 a 8 estudantes. Esta forma de organização corresponde a um esforço elevado dos docentes (que obriga em muitos casos a médias de horas letivas semanais próximo de 12 horas) e por outro lado a um enorme esforço financeiro, pois exige a contratação de docentes convidados que na atual conjuntura económico-financeira dificilmente pode ser aumentado de forma sustentável. Também o número de horas letivas de contato dos estudantes de licenciatura, é em média 24 por semana, sendo difícil com o atual Plano de Estudos que obedece a regulamentação, alterar este figurino (decreto-lei nº 353/99). O curso de Enfermagem é obrigado a seguir diretivas internacionais transpostas para a legislação portuguesa que obrigam a um número mínimo de horas de contato de pelo menos 4600 horas ano, com mínimo de horas estabelecido para ensino clínico (35 horas semana). Estas imposições externas implicam que os docentes invistam na utilização de técnicas que permitam centrar a formação no trabalho do estudante, desenvolver a participação e interação com grupos grandes, etc.

A comunidade educativa definiu aquando da elaboração do plano estratégico 2009-2013 a missão: *“A Escola Superior de Enfermagem de Coimbra, herdeira da mais antiga formação em enfermagem em Portugal, é uma instituição pública de referência nacional e internacional, reconhecida pela sua qualidade e capacidade de inovação, com intervenção no sistema de saúde e na comunidade. É constituída por uma comunidade educativa comprometida com a formação humanista, científica, técnica e cultural, de profissionais socialmente reconhecidos; com a promoção de investigação acreditada, a difusão de conhecimentos e a prestação de serviços”* (Plano Estratégico 2009-2013: desenhar o futuro com todos). Discutiu e consensualizou os valores institucionais: humanismo, cidadania, liberdade, excelência, cooperação e ética. A visão e objetivos estratégicos que devem sustentar a ação e a avaliação da qualidade com vista à melhoria contínua de processos e resultados de modo a que a ESEnfC seja uma referência de excelência: na realização de formação, em parceria com instituições de saúde e de ensino superior nacionais e internacionais de referência, orientada para as novas necessidades sociodemográficas, as exigências do mercado global de trabalho e a formação ao longo da vida, sendo primeira na atração de estudantes; no desenvolvimento e afirmação da disciplina de Enfermagem; na produção, difusão e transferência de conhecimentos e na formação de investigadores; pela contribuição para o desenvolvimento de práticas de Enfermagem inovadoras baseadas no conhecimento produzido; por promover a articulação sistemática entre a investigação, a formação e as práticas clínicas no domínio da enfermagem, que garantirá que a Escola seja reconhecida, por formar na e pela investigação; por promover a inovação em enfermagem, que responda às necessidades resultantes das alterações sociais; por prestar serviços à comunidade (que incluem a consultadoria, a formação e a investigação) que aplicam e/ou geram evidências científicas e promovem o empreendedorismo, em articulação e complementaridade com outras instituições; por promover a mobilidade científica, técnica e

cultural de docentes, não docentes e estudantes e o desenvolvimento de formação e investigação em rede com instituições congêneres; por ser reconhecida e procurada a nível internacional pela qualificação do corpo docente, pela qualidade da sua formação graduada e pós-graduada e da investigação em enfermagem; por promover uma cultura institucional que se caracteriza pela centralidade na pessoa, respeito pela sua criatividade, inovação, compromisso com o projeto da Escola, satisfação com o trabalho e estudo e pela articulação sistemática em todos os domínios da formação, inovação e investigação; por os profissionais formados pela Escola serem reconhecidos socialmente, pela excelência da sua formação global; por promover um alto nível de participação na tomada de decisões centrada na auto-responsabilidade, a organização sustentada dos processos e a visibilidade da ESEnC na comunidade; por ser uma referência no ensino superior a nível dos processos de gestão, desenvolvimento, consolidação e parcerias. Esta política foi vertida no manual da Qualidade e encontra-se desenvolvida no Plano de ação 2010-2014, no documento Plano Estratégico 2009-2013: Desenhar o Futuro com todos – documento de trabalho interno e nos diferentes planos de atividades anuais (todos fazem parte integrante do Manual da Qualidade, como é referido na introdução do mesmo), todos aprovados pelo Conselho Geral da Escola.

Em conclusão: consideramos muito importante este processo de certificação do nosso sistema interno de garantia da qualidade pela oportunidade que nos deu de o analisar e reavaliar com a excelente orientação de um olhar externo. Os contributos da CAE são imprescindíveis para a nossa melhoria e, tal como é recomendado procederemos à revisão de toda a política de qualidade nas diferentes áreas de missão, em sede de elaboração do novo plano estratégico 2014-2020, cuja elaboração está previsto iniciar-se no final de Março p.f.. Procuraremos redefinir de forma clara a política de qualidade e vertê-la na próxima revisão do manual da qualidade, bem como redefinir o SIGQ, processos, atores, setores, responsabilidades e formas de articulação.

Este Relatório preliminar foi já distribuído à comunidade educativa, com o pedido para que façam uma análise reflexiva do mesmo, seguir-se-á um processo de análise coletiva, por unidades e serviços e elaboração do plano de implementação das recomendações, incluindo as recomendações adicionais que nos parecem corresponder a melhorias fáceis de implementar e que podem aperfeiçoar e tornar mais eficiente todo o sistema.

Full Report of the ESEnfC response to the Preliminary Audit Report of the SIGQ by the CAE of the A3ES²

From 27th to 29th November, 2013, the ESEnfC received the visit of the CAE. The ESEnfC considers the visit to have taken place in a cordial and constructive atmosphere, which promoted reflection and aimed at identifying the strengths, weaknesses and opportunities for the continuous improvement of our SIGQ. Similarly, we believe that the Preliminary Report allows for the continuity of this process. We noted that, in most cases, the CAE's evaluation was in line with our own self-evaluation. However, we consider it important to elaborate this response to clarify some aspects and recommendations made so that we are able to integrate them into the continuous improvement process in agreement with their original spirit. In relation to the overall item assessment, the ESEnfC and the CAE agreed in 10 out of the 13 items under evaluation. Also, the School agreed to most suggested recommendations and will start their implementation immediately.

There are, however, some aspects that we would like to clarify, thus providing the CAE with a deeper and more realistic knowledge of our institution. This results from our inability to convey it at the time of the visit. In this manner, we hope to contribute to the external evaluation and guidance processes aiming at continually improving our system.

1) It is important to clarify the item "Participation of the stakeholders", which the CAE considered as "substantial" in the conclusions of the report and "partial" in the body of the text, whereas the ESEnfC had evaluated the SIGQ as "very advanced" in this item. According to the Manual for the Audit Process (A3ES, January, 2013), "partial" implies that "some internal or external stakeholders (...) do not participate in the system"; "substantial" indicates that "The students and staff of the institution participate actively in the processes" and that "The external stakeholders also participate in the quality assurance processes". Lastly, "very advanced" assumes that both the internal and external stakeholders are actively involved in the system. We believe that the involvement of all parties – both internal and external – in the different aspects of the life of the institution is one of our hallmarks. From the definition of institutional strategic policies to the planning and assessment of interventions to accomplish our goals, from the systematic audit of the School's stakeholders to the study and implementation of corrective measures at all levels of the organization, everyone's participation is not only formal and

² Considering the importance of the Preliminary Report of the CAE and the fact that 3000 characters are very few for us to present and substantiate our first reflection on the report, we would like to present this document to complete the synthesis made in the previous field.

casuistic, it is intentionally sought, thus corresponding to a *modus operandi* that defines our organizational culture.

In fact, the mottos of the School that sustain its policies and practices at different levels: "A School with all and for all for the development of Nursing" (Action Plan 2006-2009); "Building the future of the ESEnfC and Nursing Together" (Action Plan 2010-2014); "Shaping the Future together" - Strategic Plan 2009-2013. Each of these documents was preceded by the participatory mobilisation of different actors. Therefore, our institutional culture implies that all stakeholders actively and formally participate in the quality assurance process from its design to its evaluation. For instance, 29 members of our School were part of the Planning committee to define the Strategic Plan: 20 teachers, 2 students (one of them being the president of the Students' Association and the other the students' representative at the former Directing Board), 4 non-teaching staff members and 3 representatives of the community (President of the centre regional section of the Ordem dos Enfermeiros; Chief Nursing Officer-Directorate-General of Health and a Professor of a University in Lisbon, with experience in Governance in Education, evaluation expert with experience at the School within the scope of the Pedagogical Training of clinical practice teachers and tutors. The educational community widely participated in the validation of the entire process (cf. Strategic Plan, pp. 13 to 15 – available to be sent). The external members of the School's General Board were also co-opted following a profile that would allow for the community's perspective on the adoption of the policies, plans of action, or reports with annual evaluation indicators - Principles of conceptual and operational nature. Thus, it was generally agreed that the nomination of the members of the General Board for co-optation *"should fall on individuals of recognised merit and strategic vision, with important political and media influence, at the local, national and international levels, individuals who give credibility to the School and help assert itself in the academic community and civil society, who occupy or have occupied strategic positions in health and/or higher education and research to help the School develop internally at the scientific, pedagogical and organisational levels, and who may influence the recognition of nursing education as university education and its future integration into the University. Equally important is that they may bring the citizen's perspective to the General Board as a result of their strong connection with the civil society, labour market and main employers of Nurses in Central Portugal, such as the CHUC and ARS. Individuals who may facilitate access to financial resources and obtain project funding by sharing their knowledge and expertise"* (Minutes no. 1/2013, General Board). The educational community, community partners, employers, regulatory bodies of nursing and local authorities participate from the definition of policies to their assessment. Concurrently, with regard to the implementation of strategic guidelines and implementation of activity plans, that is, the daily life of the School, the internal quality assurance system is not limited to "simply obtaining

opinions of students and teachers”, nor does it forget the participation of researchers and the community where it is embedded in or to which it relates. The information collected, while identifying deficits, is updated to promote improvements. These deficits are forwarded to the appropriate bodies in agreement with the competencies defined in the statutes, such as the extension of the library opening hours; reduction in the number of students in laboratory classes; and permanent supervision of students in clinical practice by a School teacher. Participation in quality assurance processes began at an internal level (students and members of the teaching and non-teaching staff) and has been progressively extended to the exterior, including structures such as the nurses’ association (Ordem dos Enfermeiros), nurse directors and head nurses, and clinical practice nurses.

Despite the fact that the self-evaluation report emphasises the procedures used for data collection, that is, questionnaires applied to teachers, students and employers, which are made known and analysed with all intervening parties, it is equally true that such participation is made in more or less regular meetings and contacts established between the CQA and the various actors of the life of the school, within the appropriate bodies at various levels of participation and between these bodies and the coordination structures. It should be mentioned that the establishment of these coordinating bodies results from the evaluations that were conducted in several moments proving that the implementation of the RJIES limited the participation of all parties in the life of the school and hindered a feeling of belonging and participation.

We acknowledge that the organisational chart of the SIGQ does not include the role of the Inter-Body Coordination Committee, Scientific-Pedagogical Units (UCP) and courses, as well as the subcommittees that integrate the committee, which were formally created by Decree no. 36/2009 (available to be sent), aiming at “*ensuring the connection between government bodies, other bodies of the School, UCP(s) and coordination of courses, and implementing the necessary measures to the quality of education (...)*”. To be able to coordinate the hearing, design and evaluation process between their respective bodies and the intermediate and operational coordination bodies, the Presidents of the scientific and pedagogical boards also participate in these committees. We would like to better understand which data led the CAE to consider that the quality assurance processes are currently too centralised so that we can respond to this aspect more efficiently. We still have room to improve and we will do so, mainly, by changing the organisational structure of the SIGQ, according to the 2nd recommendation of the CAE, thus making this participation visible at the various Management levels, establishing process maps and adjusting the Quality Manual to the ongoing internal amendments. We cannot fail to mention that this area is acknowledged as strong by external and internal stakeholders and as facilitating the fulfilment of our mission. Finally, it matters to mention that the interest shown by our educational community and external stakeholders during the presentation of the

preliminary report of the CAE was not extemporaneous, rather it demonstrated how participation in continuous improvement processes are well grounded in our institution.

2) When analysing the CAE Preliminary Report, we verified that item 2.5.1 “Information System” was evaluated differently by the CAE and the School, “substantial” and “Very advanced”, respectively. We accept CAE’s evaluation, and we also believe that the information system needs further improvement. New improvements to the system have already been planned. Our assessment took into account the assessment criteria established by A3ES, but we do not deny that our assessment was strongly influenced by the fact that this is one of the areas which has undergone great transformation with a view to its improvement. We can say that the whole information system was redesigned over the last four years so as to ensure the information necessary for management and decision-making at different levels and for process and outcome assessment, dematerialising it and ensuring its consistency, reliability and timeliness. As all change processes, we also encountered many difficulties. The current awareness of the entire educational community regarding the benefits of this process to assess the quality of what we do and the possibility of accessing information which allows for continuous improvement leads us to classify these transformations as very positive.

3) Regarding the item Collaboration between institutions and with the community, the assessment of the CAE and the School was also not coincident. The School’s vision for this area is *“the development of consultancy and nursing innovation services which can meet new social needs, help apply scientific evidence and/or facilitate training, research and entrepreneurship processes, in collaboration and complementarity with other institutions”*. In 2010, the school had 21 ongoing outreach projects, involving 57 teachers and 1172 students; in 2011, 23 projects, involving 63 teachers and 559 students; in 2012, 29 projects, involving 74 teachers and 550 students; and in 2013, 27 projects. However, we reaffirm the need to strengthen and multiply cooperation and outreach projects, particularly through investment in revenue generating projects, since so far, although important and large, gains have been largely intangible, as is explained in the Annual Reports available on the School’s webpage. It is now possible to provide the approved Regulation of Specialized Revenue-Generating Services for the Community and the Good Practice Manual for Support to the Management of Community Outreach Projects under the initiative or the responsibility of the ESENEC. Even though they were already public and followed, they still hadn’t been approved since the legal analysis of whether these documents would not contradict other applicable legal documents took some time. The Project Support Office, consisting of seven non-teaching staff members (3 senior technicians, 1 technical coordinator and 3 administrative assistants) was created as an improvement measure by Management Board order on 6th March 2013. The office is responsible

for providing support to different projects, from design to financial implementation, including secretariat assistance.

4) With regard to item 2.2.4 “Staff Management Policies”, we were surprised by the statement “the importance of teacher training is not registered”, since it has been one of the top priorities of the School Agenda. The ESEnfC has a Support Policy for Teacher Training which is annually revised and published by order of the president (2009-2014 orders are available to be sent) and is annually included in the School’s Plan of Activities, which is submitted for evaluation to the Technical-Scientific Board and then approved by the General Board. PhD, Post-doctoral studies, continuous training integrated into the School’s annual Training Plan (drawn up by the Training Committee which is composed by five teachers, one of whom is a representative of the Pedagogical Board, thus ensuring liaison with this body) and support to individual training are not included in the plan as they arise from individually identified needs. The investment in teacher training for 2011 and 2012 corresponded to 120,221.30 euros and 44,860.42 euros, respectively (years during which the School suffered high budget cuts). Also concerning Teaching Regulations, a Regulation was approved which provides for the excuse or reduction of the teaching load to attend training, as well as the Equivalence to Fellowship Holder Regulation. In 2010, 2011, 2012 and 2013, doctoral programmes with financial support and reduction of the teaching load were attended by 67, 65, 58, and 52 teachers, respectively (these data are available in the Annual Activities Reports, which were submitted to the formal opinion of the Technical-Scientific Board and then approved by the General Board and are available on the ESEnfC’s webpage). The dimensions upon which teacher training needs have fallen, the pedagogical dimension being one of them, are described in the reports of the Training Committee (plans and reports of the teacher training developed at the School are available to be sent, as examples).

5) In terms of item 2.2.1 “teaching and learning”, we were apprehensive regarding the reference to the number of students per class, which has been a major concern of the School - since 2010, as an improvement measure (Plan of Activities 2010), we have been organising classes as follows: theoretical classes - 60 students, theoretical-practical classes - 30 students, laboratory practices - 15 students, and clinical practice – 6 to 8 students. This corresponds to a great effort of teachers (which, in many cases, requires a teaching load of a weekly average close to 12 hours) and also a huge financial effort, as it requires recruiting visiting lecturers, which, in the current economic and financial climate, can hardly be sustainably increased. Also, the number of hours of contact with undergraduate students corresponds, on average, to 24 hours per week. With the current Study Plan, which is in compliance with the regulations, this layout will be difficult to change (Decree-Law no. 353/99). The Undergraduate Degree in Nursing must follow international directives transposed for the Portuguese law which require 4600 hours per year as

the minimum number of hours of contact, with a minimum of hours established for clinical practice (35 hours per week). These external constraints imply that teachers invest in the use of techniques which allow them to focus training in student work, thus developing participation and interaction within large groups, etc.

During the elaboration of the strategic plan 2009-2013, the educational community has defined the mission: *"The Nursing School of Coimbra (ESENfC), heir to the most ancient Nursing training in Portugal, is a public institution of reference, nationally and internationally, acknowledged for its quality and innovation capacity, which intervenes at health system and community level. It comprises an educational community committed to humanistic, scientific, technical and cultural training, with socially recognised professionals; to the promotion of accredited research, the dissemination of knowledge and the provision of care"* (Strategic Plan 2009-2013: Shaping the Future Together). The School discussed and agreed upon institutional values: humanism, citizenship, freedom, excellence, cooperation and ethics. Its vision and strategic objectives should sustain action and quality assessment with a view to continuous improvement of processes and results so as to make the ESENfC a benchmark of excellence: in the provision of training, in partnership with health institutions and national and international higher education institutions of reference, oriented towards the new sociodemographic needs, the demands of the global labour market and life-long training, being the first in attracting students; in the development and affirmation of Nursing; in knowledge production, dissemination and transfer and researcher training; for contributing to the development of innovative and evidence-based Nursing practices; for promoting systematic interconnections between research, training and clinical practice in Nursing which will ensure the School's recognition for training in and through research; for promoting nursing innovation which meets the needs arising from social changes; for providing services to the community (which include consultancy, training and research) where scientific evidence is applied and/or generated and entrepreneurship is promoted, in interaction and complementarity with other institutions; for promoting the scientific, technical and cultural mobility of teaching and non-teaching staff members and students, and the development of network training and research with peer institutions; for being internationally recognized and sought for the qualifications of its faculty, for the quality of its undergraduate and post-graduate training and its research in Nursing; for promoting an institutional culture characterized by person-centredness, respect for their creativity, innovation, commitment to the School's project, work and study satisfaction and systematic interaction in all areas of training, innovation and research; for the fact that the professionals trained by the School are socially recognized for the excellence of their global training; for promoting a high level of participation in decision-making focussing on self-responsibility, the sustained organization of processes and ESENfC's visibility in the

community; for being a reference in higher education at management, development, consolidation and partnership process levels. This policy was included in the Quality Manual and is further developed in the Action Plan 2010-2014 and the Strategic Plan 2009-2013: Shaping the Future Together – an internal working document - and in the different annual plans of activities (which are all part of the Quality Manual, as is referred in its introduction), all of which were approved by the General Board of the School.

In conclusion, we consider this certification process of our internal quality assurance system as very important, as it provided us with the opportunity to analyse and reassess it with the excellent guidance of an external perspective. CAE contributions are essential for our improvement and, as was recommended, we will review our entire quality policy in different areas of our mission during the drafting of the new strategic plan 2014-2020, which is planned for the end of next March. We will clearly redefine our quality policy and translate it to the next revision of the Quality Manual, as well as redefine the SIGQ, processes, stakeholders, sectors, responsibilities and ways of interaction.

This preliminary Report has already been provided to the educational community, together with a request for a reflective analysis. A collective analysis process by the School's units and services will follow. And then, a plan to implement recommendations will be drawn, including the additional recommendations which seem to be improvements that can be easily implemented and improve the whole system, thus making it more efficient.