

RELATÓRIO DE ACTIVIDADES

Ano de 2009

1. Introdução

Criada formalmente através do Decreto-Lei nº 369/2007, de 5 de Novembro, na realidade só com a designação dos membros do Conselho de Curadores, através da Resolução do Conselho de Ministros nº 19/2008, de 23 de Maio e, mais concretamente, com a nomeação do Conselho de Administração, pelo Conselho de Curadores, em 17 de Dezembro de 2008, tem início a actividade da AAAES – Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, doravante designada por Agência ou por A3ES, desde logo porque é ao Conselho de Administração que cabe “ a definição da actuação da Agência e a prática dos actos necessários à prossecução dos seus fins, que, nos termos dos seus Estatutos, não estejam atribuídos a outros órgãos, dispondo, assim, o Conselho de Administração dos mais amplos poderes de representação e de gestão.

Nos termos da lei e dos seus Estatutos, compete á A3ES a avaliação e a acreditação das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos, bem como o desempenho das funções inerentes à inserção de Portugal no sistema europeu de garantia da qualidade do ensino superior. Estão assim sujeitas às normas e procedimentos de avaliação e acreditação, da responsabilidade da Agência, todas as instituições de ensino superior, como tal reconhecidas pelo Estado Português. A A3ES pode ainda participar na realização de outras avaliações de natureza científica, designadamente de instituições que integrem o sistema científico nacional.

No desenvolvimento da sua missão, de garantia da qualidade do ensino superior, são atribuições da A3ES:

- A definição e garantia dos padrões de qualidade do ensino superior;
- A avaliação e acreditação das instituições e dos seus ciclos de estudos;
- A divulgação pública dos resultados da avaliação e da acreditação;
- A promoção da internacionalização do sistema de ensino superior português;

- A participação nas organizações que integram o sistema europeu de garantia da qualidade (ENQA e EQAR);
- A coordenação de actividades de avaliação e acreditação em Portugal com instituições e mecanismos de avaliação internacional.

Tendo sido instituída pelo Estado, a Agência reveste, no entanto, a natureza jurídica de uma fundação de direito privado, constituída por tempo indeterminado, dotada de personalidade e capacidade jurídicas, é reconhecida de utilidade pública, sendo, portanto, independente no desempenho da sua missão e no exercício das suas funções, no quadro da lei e dos seus Estatutos, sem prejuízo dos princípios orientadores fixados pelo Estado, através dos seus órgãos próprios.

Os princípios gerais e as normas aplicáveis aos procedimentos de garantia da qualidade do ensino superior são os constantes do regime jurídico da avaliação do ensino superior, aprovado pela Lei nº 38/2007, de 16 de Agosto, complementados pelas disposições pertinentes do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de Março, na redacção que lhe foi dada pelo Decreto-Lei nº 107/2008, de 25 de Junho, em matéria de acreditação de ciclos de estudos, da Lei nº 62/2007, de 10 de Setembro, em matéria de requisitos de organização e funcionamento das instituições de ensino superior e do Decreto-Lei nº 369/2007, de 5 de Novembro, diploma que criou a Agência, aprovou os seus Estatutos e algumas normas adicionais sobre o regime da acreditação.

2. Visão

Tal como se referiu no Plano de Actividades para 2009, o Conselho de Administração definiu uma visão para a Agência, tendo por objectivo a sua afirmação como instituição capacitada para desempenhar cabalmente a sua missão no plano nacional, e ser reconhecida internacionalmente por uma dinâmica de permanente actualização e aperfeiçoamento, e contribuindo para a criação de conhecimento na área da qualidade.

A Agência não pretende ser reduzida a uma mera entidade burocrática, mas sim contribuir para a investigação e a inovação no domínio da qualidade, com base num trabalho de investigação e aperfeiçoamento contínuo. Para além do processo de avaliação internacional a que será sujeita nos termos da lei e por exigência do registo Europeu, todo o seu trabalho será acompanhado por peritos internacionais de reconhecida competência que, no final de cada ano, avaliarão o trabalho realizado e elaborarão um relatório crítico com recomendações para implementação futura.

A Agência pautará a sua actuação com base no princípio fundamental de que a responsabilidade primeira pela garantia de qualidade é das próprias instituições de ensino superior, pelo que a missão da Agência só adquire pleno sentido se for realizada em diálogo com as instituições e contar com a sua colaboração

interessada. Por isso, parte substancial da actividade da Agência será dedicada a apoiar a implementação de sistemas internos de garantia da qualidade, enquanto que, simultaneamente, se promoverá o princípio de que as instituições devem assumir um papel primordial nas acções de reorganização, melhoria e racionalização da sua oferta formativa.

A Agência não ignora o perigo de as acções de avaliação/acreditação se tornarem em exercícios essencialmente burocráticos, em que os indicadores de qualidade do ensino poderão não estar necessariamente ligados à qualidade, não passando de meros sucedâneos. Em geral, os indicadores usados estão afastados do conceito que pretendem medir, estando a maioria deles ligados ou a conceitos de eficiência – tais como rácios aluno/docente, custo por aluno, custo por graduado, etc. – ou à eficácia, tais como o número de diplomados, dados de emprego, etc. Por outro lado, convém reconhecer que a bondade aparente de alguns indicadores, tais como a qualificação do pessoal docente ou o nível da investigação produzida, sendo condições necessárias para um bom ensino, não garantem por si sós a boa qualidade do ensino. Por esse motivo, a Agência irá acompanhar os desenvolvimentos a nível internacional no sentido de conhecer as melhores práticas direccionadas para os processos e as aquisições de competências e capacidades.

Finalmente, a Agência irá pautar a sua actuação pelo respeito das normas estabelecidas nos “European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Area of Higher Education, por forma a garantir o seu reconhecimento pelas entidades europeias relevantes, a ENQA e a EQAR.

3. Prioridades de actuação da Agência

No Plano de Actividades para 2009 foi definido um conjunto de prioridades, de que se destacam:

- 1) Iniciativas necessárias ao início de funcionamento da Agência, incluindo a procura de instalações, a aquisição do equipamento necessário, a constituição dos órgãos de gestão e a contratação de pessoal.
- 2) Escolha de um suporte informático para a totalidade das acções de avaliação e acreditação da Agência, o que obrigou ao estabelecimento de uma estratégia de informatização e de selecção de uma empresa com a capacidade adequada.
- 3) A definição de um conjunto de acções de formação, quer para o pessoal próprio da Agência, quer para o pessoal das instituições de ensino superior envolvido nas actividades de auto-avaliação e de acreditação de ciclos de estudos.
- 4) A aposta, aliás consignada na legislação, da internacionalização da Agência, quer pelo recurso a avaliações periódicas por peritos

internacionais da actividade desenvolvida, quer pela integração em organismos internacionais apropriados, como a ENQA e o Registo Europeu EQAR.

- 5) A definição de um plano de actuação permitindo o início de actividade da Agência no cumprimento do artigo 54.º do Decreto-lei n.º 107/2008, de 25 de Junho, que determina que a entrada em funcionamento, num estabelecimento de ensino superior, de um novo ciclo de estudos conducente ao grau de licenciado, mestre ou doutor carece de acreditação prévia.
- 6) A definição de um plano de actuação permitindo dar resposta ao estabelecido no artigo 83.º do Decreto-lei n.º 107/2008, de 25 de Junho, que determina que os ciclos de estudo em funcionamento, quando do início da actividade da Agência, serão objecto de procedimento de acreditação, o qual deve ser realizado até ao final do ano lectivo de 2010/11.

Independentemente do entendimento que se pudesse ter sobre a melhor maneira de levar a efeito a missão que lhe foi cometida, as prioridades da A3ES para os dois primeiros anos do seu mandato estavam traçadas por imposição legal: para além da preparação do procedimento de acreditação prévia de novos ciclos de estudos a iniciar no ano lectivo de 2010-2011, era preciso preparar e organizar o procedimento de acreditação dos ciclos de estudos em funcionamento, que segundo os últimos dados disponíveis, ultrapassava os 5200.

A constatação óbvia era a de que, por imperativo legal, mas também por necessidade material, a referida acreditação dos ciclos de estudos em funcionamento, não poderia ser precedida de um processo normal de avaliação da qualidade de desempenho das instituições, como, em princípio, resultava da lógica do regime de avaliação, antes teria de se iniciar por um simples procedimento de verificação do preenchimento dos requisitos da sua criação e funcionamento, remetendo para um mais aturado exercício de avaliação apenas os casos em que não seja evidente o preenchimento desses requisitos.

A este primeiro exercício de acreditação dos ciclos de estudos em funcionamento deu-se, como se disse, a designação de acreditação preliminar, atendendo, por um lado, a que não se trata de uma acreditação resultante de um exercício normal de avaliação da qualidade de desempenho das instituições e, por outro lado, à referida acreditação preliminar não será atribuído um prazo definido de vigência, dependendo este do momento que vier a ter lugar a sua reapreciação no âmbito da avaliação de desempenho da respectiva instituição.

O apertado calendário de que se dispôs para o arranque do processo de acreditação de ciclos de estudos, antes mesmo de se ter estruturado o modelo de

avaliação da qualidade de desempenho das instituições, como seria normal, obrigou, como já se deixou entender, a alguma improvisação, que, deve reconhecer-se, acabou por não prejudicar, no essencial, o projecto que se tem em vista desenvolver.

4. Fase inicial de instalação

A urgência em dar início aos trabalhos da Agência condicionou a fase inicial da sua implementação, tendo-se optado por uma instalação provisória imediata, deixando para 2010 a procura de melhores condições em instalações definitivas.

4.1. Instalações físicas

Foi possível dar início aos trabalhos da Agência logo no final de 2008, imediatamente após a designação do Conselho de Administração, em 17 de Dezembro, porque se pode dispor de um andar alugado na rua D. Estefânia, 195 - 5.º Esq., em Lisboa, andar esse na ocasião libertado pela ADISPOR, o que ficou a dever-se à colaboração do Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos, que, aliás, se estendeu à cedência de algum equipamento, ao qual o Conselho de Administração da Agência quer deixar expresso o seu agradecimento. Posteriormente, foi alugado um outro andar no mesmo prédio para instalação do pessoal técnico. Essa instalação foi feita praticamente sem custos, estando prevista uma mudança para instalações definitivas em 2010. Foi ainda criada uma pequena unidade no Porto, em espaço gentilmente cedido pelo CIPES, onde ficou sediado o secretariado de apoio ao presidente do Conselho de Administração e o Gabinete de Estudos e Análise.

4.2. Constituição dos órgãos da Agência

Reconheça-se que esse rápido início de actividade resultou também, quer da estreita colaboração da parte do Conselho de Curadores, quer da resposta das entidades a quem cabe designar os membros do Conselho Consultivo nos termos do art.º 15º dos Estatutos da Agência, o qual pode realizar a sua primeira reunião em 7 de Maio de 2009, na qual se pronunciou sobre as principais linhas de actuação da Agência e emitiu parecer sobre o Plano de Actividades para 2009. A composição actual deste Conselho é a indicada no Anexo 1.

No que respeita aos demais órgãos da Agência, foi oportunamente solicitado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior que procedesse às diligências necessárias junto do Ministério das Finanças para nomeação do Conselho Fiscal da Agência, nos termos do que dispões os seus Estatutos. Nomeação que veio a ter lugar em 8 de Outubro de 2009, com efeitos retroactivos a 1 de Agosto do mesmo ano, através do Despacho n.º 22714/2009, de 8 de Outubro,

do Ministro de Estado e das Finanças, despacho esse publicado no Diário da República, 2ª série, nº 200, de 15 de Outubro. Foram nomeados como membros do Conselho Fiscal, Vítor Manuel Batista de Almeida, em representação da Sociedade de Revisores Oficiais de Contas Victor Almeida & Associados, Ernesto Mendes Batista Ribeiro e Mafalda Eugénia de Araújo Costa Ferreira. Falta agora apenas designar o Conselho de Revisão, cuja intervenção será requerida hipoteticamente após terem sido proferidas as primeiras decisões de acreditação, tendo entretanto sido solicitada a sua designação ao Conselho de Curadores.

4.3. Contratação de pessoal

Foram feitas as diligências necessárias para a contratação do pessoal administrativo, recorrendo, quando necessário, ao mecanismo de mobilidade previsto no artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de Novembro. Assim, foi preenchido o lugar de Secretário Geral e contratados três funcionários, um dos quais assegurará o secretariado do gabinete do Porto. Foi ainda contratado um técnico superior de informática (ver Anexo 2).

O pessoal técnico da Agência, para apoio aos processos de avaliação/acreditação, foi contratado na sequência de um concurso público, sendo condições de admissão a licenciatura, o domínio do inglês e a utilização de informática na lógica do utilizador, sendo valorizadas as pós-graduações. O pessoal contratado na sequência do concurso tinha no mínimo um Mestrado e frequentou um estágio que incluiu um curso de formação ao nível de uma pós-graduação, com uma duração de cinco meses (Abril a Setembro de 2009). O pessoal contratado (Anexo 2) teve aprovação no curso após apresentação e discussão de um trabalho final escrito.

O pessoal do gabinete de estudos e análise foi contratado recorrendo, em parte, ao mecanismo de mobilidade previsto no artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de Novembro. O pessoal contratado (Anexo 2) ou tinha um doutoramento ou tinha um mestrado e estava a preparar provas de doutoramento e fazia investigação numa área de Políticas de Ensino Superior relevante para os trabalhos da Agência. A estratégia de contratação combinou a contratação de doutorados existentes com alunos de doutoramento.

Foi ainda contratado apoio jurídico para elaboração do regulamento da Agência e decidiu-se fazer um outsourcing da contabilidade que foi entregue a uma empresa. Esta situação será eventualmente revista em 2010, face ao previsível aumento do volume de trabalho resultante do aumento progressivo do trabalho da Agência.

5. Informatização do sistema

A Agência tomou a decisão de fundo de informatizar todos os procedimentos de avaliação e acreditação, estabelecendo que a prática dos respectivos actos e formalidades se faz através de plataforma electrónica disponível no sítio da Agência na Internet, como aliás já se verifica, por exemplo, na maioria das operações da Fundação para a Ciência e a Tecnologia. Assim, as propostas de novos ciclos de estudos, os relatórios de auto-avaliação e de avaliação externa, os documentos de acreditação, os guiões e os documentos com a definição dos padrões de acreditação são tratados sobre suporte electrónico. Antes do lançamento do processo foram consultadas diversas entidades, para a colheita de informações e pedido de apoio, incluindo a Agência para a Sociedade do Conhecimento IP (UMIC), a Fundação para a Computação Científica Nacional (FCCN) e a Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT). Foi ainda consultada a Direcção Geral do Ensino Superior (DGESup) com quem foi acordado que os processos de autorização de funcionamento de novos ciclos de estudo recebidos por esta entidade para entrada em funcionamento no ano lectivo 2009/2010 – e não formatados de acordo com o modelo definido pela Agência – seriam objecto de despacho da DGES não transitando, assim, para o âmbito da Agência.

A Agência sente ser seu dever agradecer publicamente ao Professor Luís Magalhães, presidente da UMIC, e ao Professor Pedro Veiga, Presidente do Conselho Executivo da FCCN, e à sua equipa, por toda a colaboração e apoio prestado e pelos excelentes conselhos que estiveram na base do êxito da implementação da plataforma electrónica da Agência. A FCCN não só alojou a plataforma da Agência e assegurou o seu correcto funcionamento, como providenciou os meios técnicos necessários para manter o seu funcionamento eficaz, mesmo no período em que o grande volume de utilizadores simultâneos e da informação em trânsito poderia levar a uma diminuição da eficiência.

Para implementação do sistema de informação foi contratada uma empresa, seleccionada por concurso público, mediante caderno de encargos elaborado com o apoio do técnico informático entretanto contratado. Devemos realçar o excelente trabalho desenvolvido pela empresa no cumprimento do contrato celebrado com a Agência, trabalho que foi acompanhado em permanência pelo nosso técnico informático. Foi assim possível instalar todo o sistema que funcionou sem qualquer percalço significativo.

6. Iniciativas de formação

A Agência promoveu um curso de formação em regime de tempo integral com a duração de 5 meses para os técnicos da agência que foram contratados, por forma a garantir o aperfeiçoamento dos meios humanos disponíveis para acções no domínio da avaliação/acreditação do ensino superior através da formação de

técnicos e investigadores na área da qualidade e dos próprios membros do Conselho de Administração. O programa do curso está indicado no Anexo 3.

A Agência promoveu, ainda, um conjunto de acções de formação para colaboradores das instituições de ensino superior, de acordo com o interesse demonstrado por estas. A lista dos cursos e respectiva frequência estão indicados no Anexo 4. Estas acções de formação correram muito bem e terão contribuído para a boa apropriação que a maioria das instituições fez dos procedimentos relativos aos pedidos de acreditação prévia de novos ciclos de estudos e de acreditação preliminar dos ciclos de estudos em funcionamento entretanto ocorridos.

7. Internacionalização

Para responder à ênfase posta na internacionalização pela legislação aplicável à Agência, foi criado um Conselho Científico, constituído por peritos de reconhecida competência internacional, que no final de cada ano civil promoverão uma discussão do progresso anual e apresentarão um relatório com críticas e sugestões para melhoria de procedimentos. A composição desse Conselho é a seguinte:

- David Dill, Professor of Public Policy, The University of North Carolina at Chapel Hill
- Don Westerheijden, Senior Researcher, CHEPS, The Netherlands
- Bjorn Stensaker, Research Professor, University Oslo, NIFU-STEP
- Mary Henkel, Professor Brunel University, UK
- Guy Neave, Researcher at CIPES, consultant WB, OECD, EU, Swedish Academy
- José Ginés-Mora, University of Valência and Institute of Education (University of London)

O Conselho Científico reuniu pela primeira vez em Dezembro de 2009 tendo produzido um relatório com recomendações que consta do Anexo 5, o qual o Conselho de Administração teve em atenção, tendo proposto um conjunto de acções como se relata no Anexo 6.

Durante este período os membros da Agência participaram em diversos encontros e conferências internacionais, incluindo a Assembleia Geral da ENQA, em Barcelona (Anexo 7).

Em cumprimento do determinado no art.º 25º dos Estatutos da Agência, foram feitas diligências junto do Secretariado da ENQA para a admissão da Agência como membro associado, o que foi aceite para o ano de 2009. A passagem a membro de pleno direito só poderá ser solicitada após três anos de actividade e uma avaliação da Agência.

Finalmente, como consequência da internacionalização das equipas de avaliação e do Conselho de Revisão os processos de avaliação/acreditação serão sempre submetidos electronicamente, em português e em inglês.

8. O sistema de avaliação/acreditação

8.1. A preparação do sistema

Na fase inicial de preparação do sistema de avaliação/acreditação e uma vez definida a estratégia de implementação, procedeu-se a um conjunto de acções preparatórias que se enumeram:

- 1) Elaboração do Regulamento da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, publicado no Diário da República, 2.^a série, de 18 de Dezembro, que aprova o Regime dos Procedimentos de Avaliação e Acreditação das Instituições de Ensino Superior e dos seus Ciclos de Estudos.
- 2) Elaboração e publicitação dos guiões para Acreditação Prévia de Novos Ciclos de Estudos.
- 3) Elaboração e publicitação dos guiões para Acreditação Preliminar de Ciclos de Estudo em Funcionamento.
- 4) Elaboração e publicitação dos guiões para Avaliação de Ciclos de Estudo em Funcionamento.
- 5) Fixação dos prazos para apresentação dos pedidos de acreditação prévia de novos ciclos de estudos e acreditação preliminar de ciclos de estudos em funcionamento e fixação dos montantes das taxas a cobrar pelos respectivos procedimentos.
- 6) Elaboração das normas para as comissões de avaliação externa.
- 7) Informatização de todo o processo.

Durante o processo de implementação do sistema o Conselho de Administração da Agência realizou diversas reuniões com as entidades representativas das instituições de ensino superior (Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas, Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos e Associação Portuguesa do Ensino Superior Privado).

8.2. A acreditação prévia de novos ciclos de estudos

Foi acordado com a Direcção Geral do Ensino Superior que os processos de autorização de novos cursos correspondentes a pedidos efectuados antes da entrada em funcionamento da Agência seriam decididos no âmbito do MCTES. Seriam submetidos à Agência os processos de acreditação prévia de novos cursos para entrada em funcionamento no ano lectivo 2010/2011. O prazo fixado para a apresentação dos pedidos decorreu entre 1 de Outubro e 31 de Dezembro, tendo sido entregues os seguintes pedidos:

ACREDITAÇÃO PRÉVIA DE NOVOS CICLOS DE ESTUDOS (NCE) 2009/2010

Apresentações preliminares de NCE – 459

Pedidos de acreditação prévia de NCE concretizados – 330

Pedidos correspondentes a ensino universitário – 203

Ensino universitário público – 120

Dos quais associação entre instituições – 8

Ensino universitário privado – 81

Dos quais associação entre instituições – 6

Associação entre instituições universitárias públicas e privadas – 2

Pedidos correspondentes a ensino politécnico – 127

Ensino politécnico público – 88

Ensino politécnico privado – 36

Associação entre instituições universitárias e politécnicas públicas – 2

Associação entre instituições universitárias e politécnicas privadas – 1

Pedidos correspondentes ao grau de Licenciado – 45

Ensino universitário público – 6

Ensino universitário privado – 15

Ensino politécnico público – 14

Ensino politécnico privado – 10

Pedidos correspondentes ao grau de Mestre – 229

Ensino universitário público – 69

Ensino universitário privado – 55

Ensino politécnico público – 74

Ensino politécnico privado – 27

Associação entre ensino universitário e ensino politécnico público – 2

Associação entre ensino universitário público e privado – 2

Pedidos correspondentes ao grau de Doutor – 56

Ensino universitário público – 45

Ensino universitário privado - 11

Verificou-se, portanto, uma diminuição muito significativa do número de pedidos em relação aos anos anteriores, não se tendo registado qualquer problema significativo na utilização da plataforma electrónica. Os únicos problemas registados ocorreram nos casos em que algumas instituições procederam à formalização tardia dos seus pedidos, tendo ultrapassado o prazo fixado para a apresentação. Os pedidos estão neste momento em análise pelas comissões externas de avaliação devendo o processo ficar concluído em Maio de 2010.

9.3. Acreditação preliminar de ciclos de estudos em funcionamento

Nos termos do artº 83.º do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março, alterado pelo Decreto-Lei n.º 107/2008, de 25 de Junho, os ciclos de estudos em funcionamento quando do início da actividade da Agência são objecto do procedimento de acreditação até ao termo do ano lectivo de 2010-2011.

Como existem, actualmente, mais de 5200 ciclos de estudos em funcionamento (Tabela 1), a dimensão do problema, como se disse já, torna inviável o lançamento de um sistema tradicional de avaliação/acreditação que cumpra os prazos legais definidos. Por esse motivo, optou-se pela introdução de uma forma preliminar de acreditação, após o que entrará em funcionamento o sistema de avaliação/acreditação em moldes mais tradicionais.

Tabela 1 - Cursos registados na Direcção Geral do Ensino Superior

| | <i>1.º ciclo</i> | <i>M.Integrados</i> | <i>2.º ciclo</i> | <i>3.º ciclo</i> | <i>Total</i> |
|------------------------|------------------|---------------------|------------------|------------------|--------------|
| <i>U. Públicas</i> | 515 | 115 | 1 370 | 612 | 2 612 |
| <i>U. Privadas</i> | 459 | 15 | 544 | 85 | 1 103 |
| <i>Total Univ.</i> | 974 | 130 | 1 914 | 697 | 3 715 |
| <i>Polit. Públicos</i> | 700 | | 435 | | 1 135 |
| <i>Polit. Privados</i> | 271 | | 141 | | 412 |
| <i>Total Politéc.</i> | 971 | | 576 | | 1 547 |
| <i>Total</i> | 1 945 | 130 | 2 490 | 697 | 5 262 |

Para concretizar estes objectivos foi decidido proceder a uma acreditação baseada em padrões mínimos de qualidade (como será de esperar num sistema tradicional de acreditação), na sequência de um exercício de triagem que permita concentrar os esforços de análise mais detalhada sobre os ciclos de estudos e áreas científicas em que não exista uma evidência clara de que os mesmos obedecem a esses padrões mínimos. Procurou-se, assim, assegurar total transparência de processos, de modo a evitar quaisquer dúvidas sobre os critérios que presidiram a essa acreditação preliminar.

Para concretizar a acreditação foi definido um guião, baseado num conjunto de indicadores de desempenho e de um conjunto de padrões mínimos que permitam, de forma clara, separar os casos que devem ser objecto de análise aprofundada daqueles que não oferecem dúvidas quanto ao cumprimento dos padrões mínimos. Basicamente, foi solicitado às instituições que procedessem a uma reorganização da sua oferta formativa, indicando quais os ciclos de estudo em funcionamento (registados na Direcção Geral do Ensino Superior) que seriam mantidos no futuro e

demonstrando que dispunham de recursos suficientes para cumprir os mínimos legais estabelecidos. Desta forma, cometeu-se a cada instituição, no âmbito da sua autonomia, a primeira decisão sobre a adequação da oferta formativa aos recursos disponíveis e à estratégia de desenvolvimento da instituição. Este exercício decorrerá até meados de Abril de 2010.

Neste exercício serão considerados os processos de avaliação/acreditação anteriormente utilizados pelas instituições e que ofereçam garantia clara de que estão salvaguardados os padrões mínimos e o respeito pelas condições do art.º 14.º da Lei 38/2007.

Os ciclos de estudos com indicadores que se considerem aceitáveis serão dispensados de uma avaliação/acreditação detalhada nesta fase e consideram-se acreditados preliminarmente até à entrada em funcionamento estabilizado do sistema, a partir do início do ano lectivo 2011/2012. Os ciclos de estudos com indicadores menos favoráveis serão objecto de uma avaliação/acreditação detalhada e, caso tenham uma avaliação positiva, serão acreditados por cinco anos.

Este sistema permitirá avançar com a modelação dos processos de avaliação/acreditação sobre um número limitado de casos (seleccionados pelo mecanismo de triagem descrito), realizável até final do ano lectivo 2010/2011, e permitirá testar e aperfeiçoar o futuro sistema de avaliação da qualidade. Ao mesmo tempo que transmitirá um sinal claro para as instituições e a sociedade de que a nova Agência é capaz de actuar de forma eficiente e eficaz, contribuindo para pôr termo ao funcionamento dos ciclos de estudo com mais evidente falta de qualidade. Permitirá, igualmente, a eliminação de situações de ciclos de estudos e instituições sem viabilidade ou em fase terminal, que serão descontinuados por decisão dos próprios responsáveis ou na sequência da avaliação/acreditação detalhada.

8.4. Outras acções

Nesta fase inicial de implementação do sistema a Agência decidiu ainda solicitar a elaboração de alguns documentos de trabalho e relatórios tendo em vista a discussão com as instituições de temas importantes para o desenvolvimento dos processos de avaliação/acreditação. Assim, foi decidido:

- 1) Solicitar a elaboração de um relatório sobre uma “Análise Comparativa dos Processos Europeus para a Avaliação e Certificação de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade”, tendo em vista a discussão com as instituições da implementação destes sistemas, o que ocorrerá em 2010.
- 2) Solicitar a elaboração de um relatório sobre “Indicadores de Desempenho para Apoiar os Processos de Avaliação e Acreditação de Cursos”, que servirá de base à discussão, em 2010, com as instituições dos indicadores de desempenho e respectivos padrões, a utilizar pela Agência no processo de avaliação/acreditação em curso.

- 3) Solicitar a elaboração de um relatório sobre “Participação dos Estudantes na Avaliação das Instituições de Ensino Superior Portuguesas: um contributo para a sua definição”, que servirá de base para a discussão sobre o papel a desempenhar pelos estudantes nos processos de avaliação/acreditação.

9. Cronologia das acções

Cabem ainda algumas palavras sobre o grau de cumprimento da calendarização estabelecida. Pode dizer-se que o plano estabelecido para 2009 foi cumprido na integra com excepção de ligeiras adaptações que foram aconselhadas pelo desenrolar dos processos.

Assim, foi decidido que o Conselho Científico reuniria apenas uma vez por ano, uma vez que as reuniões semestrais inicialmente previstas não fariam sentido por serem corresponderem a períodos demasiado curtos face à necessidade de ter uma visão critica global da evolução do trabalho da Agência.

Também a selecção e treino de avaliadores externos foi adiada para 2010, uma vez que era difícil fazer a sua escolha sem uma ideia antecipada de quais os cursos novos a avaliar. Finalmente, a visita a outras Agências de Avaliação de referência foi adiada para 2010, face à necessidade de dialogo com a ENQA e a participação na sua Assembleia Geral, bem como no European Quality Assurance Fórum em Copenhaga.

10. Reconhecimento

A terminar, é devido um justo reconhecimento às Instituições de Ensino Superior pelo esforço que foram chamadas a desenvolver em resposta às exigências do novo regime avaliação e acreditação de ciclos de estudos, conduzido pela A3ES.

Anexo 1 – Membros do Conselho Consultivo

| Nº | Instituição | Representante |
|-----------|---|---|
| 1 | Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas | Fernando Manuel Ramôa Ribeiro |
| 2 | | João Pinto Guerreiro |
| 3 | Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos | João Alberto Sobrinho Teixeira |
| 4 | | Luciano de Almeida |
| 5 | Associação Portuguesa do Ensino Superior Privado | Miguel Faria |
| 6 | | António Ferrão Filipe |
| 7 | Associação Nacional Engenheiros Técnicos | Hélder Jorge Pinheiro Pita |
| 8 | Câmara dos Despachantes Oficiais | Mário António Matos Oliveira |
| 9 | Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas | Ezequiel António Nunes Fernandes |
| 10 | Confederação da Indústria Portuguesa | Daniel Marinho Soares de Oliveira |
| 11 | Confederação do Comércio e Serviços de Portugal | Vérter Augusto da Silva Gomes |
| 12 | Confederação dos Agricultores de Portugal | Luís Correia Mira |
| 13 | Confederação Geral Trabalhadores Portugueses | João Avelino Passos da Cunha Serra |
| 14 | Conselho dos Laboratórios Associados | Alexandre Quintanilha |
| 15 | Ordem dos Enfermeiros | Maria Teresa de Oliveira M.I Gonçalves Novo |
| 16 | Ordem dos Engenheiros | José Manuel Pereira Vieira |
| 17 | Ordem dos Farmacêuticos | Carlos Maurício Barbosa |
| 18 | Ordem dos Médicos | José Manuel Silva |
| 19 | Ordem dos Médicos Dentistas | Paulo Rui Gaião Ribeiro de Melo |
| 20 | Ordem Médicos Veterinários | Laurentina Maria Rilhas Pedroso |
| 21 | União Geral de Trabalhadores | João António Gomes Proença |

| | | | |
|-----------|---|----|---------------------------------------|
| 19 | FNAEESP | 22 | Edgar Filipe Lima Romão |
| 20 | Associação Académica da Universidade do Minho | 23 | Pedro Daniel de Sousa Couto Soares |
| 21 | Ordem dos Advogados | 24 | João Pedro Pereira da Rosa |
| 22 | Ordem dos Arquitectos | 25 | Vitor Manuel de Matos Carvalho Araújo |
| 23 | Ordem dos Biólogos | 26 | Gabriel António Amaro Monteiro |
| 24 | Ordem dos Economistas – (Presidente) | 27 | Adriano Lopes Gomes Pimpão |
| 25 | Ordem dos Psicólogos | 28 | Telmo Baptista |
| 26 | Ordem dos Notários | 29 | Maria José Andrade Coutinho |

Anexo 2 – Pessoal a prestar serviço na Agência

Conselho de Administração:

Alberto Manuel Sampaio Castro Amaral (Presidente)

João Alexandre Botelho Duarte Silva (Vogal executivo)

Jacinto Jorge Carvalhal (Vogal executivo)

Paulo Jorge dos Santos Silva Santiago (Vogal não executivo)

Secretário Geral

Maria Madalena Saraiva Pires da Fonseca

Pessoal Técnico de Avaliação

Vasco Manuel Cascalheira Lança da Silva

Rosa Clara de Carvalho Pinto Neves da Conceição Bento

Maria Lucília Estorninho Neves da Mata

Fernando Jorge Ferreira Campos

Elisabete Santos Antunes Malveiro

Sílvia Cláudia Machado dos Santos

Técnico Informático

António Jorge Ferreira Caetano Roxo Silva

Gabinete de Análise e Desenvolvimento

Cláudia Sofia Sarrico Ferreira da Silva

Maria de Loudes Fidalgo Machado

Sónia Cristina Miranda Cardoso

Orlanda Maria Lopes Tavares

Secretariado

Ricardina Maria Soares da Mota Correia

Maria Cândida Silva Leite Fernandes

Motorista

José Aurélio Coelho

Contratados em 2010

Paula Sofia Argáinha Fonseca (Jurista)

Vitor Hugo Duarte Vilar (Contabilista)

ANEXO 3

1.^a semana (sem. 21), 18 a 22 de Maio
Apresentação
2.^a a 6.^a semana (sem. 22 a 26), 25 Maio a 26 Junho
Sistemas de ensino superior
7.^a a 11.^a semanas (sem. 27 a 31), 29 Junho a 31 de Julho
Princípios de Avaliação da Qualidade
12.^a a 15.^o semanas (sem. 32 a 35), 3 a 28 Agosto
Férias e trabalho escolar
16.^a a 19.^a semanas (sem. 36 a 39), 1 a 25 Setembro
Sistema nacional de avaliação da qualidade
20.^a a 23.^a semanas (sem. 40 a 43), 28 Setembro a 23 Outubro
Práticas de avaliação da qualidade
24.^a a 26.^a semanas (sem. 44 a 46), 19 Outubro a 13 Novembro
Avaliação e novos contratos

XXXXXXXXXXXX

1.^a semana, 18 a 22 de Maio

Apresentação

Alberto Amaral, Jorge Carvalhal, João Duarte Silva, Madalena Fonseca

Introdução – Madalena Fonseca

O ensino superior em Portugal em mapas e em números. Os últimos 30 anos: crescimento, diversificação e expansão social e territorial. Caracterização sumária do sistema na actualidade e comparação com outros sistemas europeus. As bases de dados do ensino superior: INE, GPEARI, EUROSTAT. Preparação de pequenos estudos empíricos.

SISTEMAS DE ENSINO SUPERIOR

2.^a semana, 25 a 29 de Maio

Madalena Fonseca/Diana Tavares

Designada hoje em dia como a terceira missão, em relação às componentes ensino e investigação científica, a missão do Ensino Superior enquanto driver do desenvolvimento regional não deixou de estar sempre presente desde a origem das primeiras Universidades não só pela componente de ensino, preparando e qualificando o emprego para o mercado de trabalho, como pela produção de saber e de inovação, para o desenvolvimento económico e social das regiões. O módulo de formação consistirá na análise crítica e discussão de casos de estudo e experiências de operacionalização dos modelos teóricos às políticas de desenvolvimento regional dominantes na Europa e nos USA.

Bibliografia Básica

Brioschi, M. S., & Cassia, L. (2006). Common trajectories of regional competitiveness in the knowledge economy. A European investigation. *Industry and Higher Education*, 387-401.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (. (2001). *Universities and Global Knowledge Economy. A Triple Helix of University-Industry-Government*. New York: Continuum.

- Goddard, J., & Puukka, J. (2008). The Engagement of Higher Education Institutions in Regional Development: An Overview of the Opportunities and Challenges. *Higher Education Management and Policy* , 11-41.
- Goldstein, H. A., & Renault, C. (2004). Contributions of Universities to regional Economic Development. A Quasi-experimental Approach. *Regional Studies* , 733-745.
- Laredo, P. (2007). Revisiting the Third Mission of Universities: Toward a renewed Categorization of University Activities? *Higher Education Policy* (20), 441-456.
- López-Rodríguez, J. F., & López Rodríguez, J. (2007). López-Rodríguez, J., Faiña, A. e López Rodríguez, J. (2007) Human Capital Accumulation and Geography: Empirical Evidence from the European Union. *Regional Studies* , 217-234.
- Lovegrove, B., & Clarke, J. (2008). The Dilemma of the Modern University in Balancing Competitive Agendas: The USQ Experience. *Higher Education management and Policy* , 139-151.
- Teixeira, P., Fonseca, M., Amado, D., Sá, C., & Amaral, A. (2009). A Regional Mismatch? Student Applications and Institutional Responses in the Portuguese Higher Education System. In K. Morhman, J. Shi, S. E. Feinblatt, & K. W. Chow, *Public Universities and Regional Development*. Chengdu: Sichuan University Press.

3.ª semana, 1 a 5 de Junho (Análise de Políticas do Ensino Superior)

António Magalhães/Orlanda Lopes

Análise dos textos, dos discursos e dos processos políticos em educação superior identificando aí a acção dos diferentes agentes do processo político e respectivas consequências. A APES pretende alargar a análise da natureza dos discursos às práticas políticas e à análise dos seus ‘efeitos’ sociais e educativos.

Bibliografia básica

- Codd, J.A. (1988) "The Construction and Deconstruction of Educational Policy Documents", *Journal of Education Policy*, 3, 3, 235-247.
- Gornitzka Ä., Kogan, M. and Amaral, A. (eds), *Reform and Change in Higher education: Analysing Policy Implementation*. Dordrecht: Springer, pp. 117-134.
- Magalhães, A.M. and Amaral, A. (2009) “Mapping Out Discourses on Higher Education Governance” in Jeroen Huisman (org.), *International Perspectives on the Governance of Higher Education: Alternative Frameworks for Coordination*. Londres: Routledge/Taylor & Francis, pp. 182-197
- Olssen, M., Codd, J. and O’Neill, A.-M. (2004) *Education Policy: Globalization, Citizenship & Democracy*. Londres: Sage Publications.
- Phillips, L. and Jorgensen, M. (2004) *Discourse Analysis as Theory and Method*. Londres: Sage.

4.ª semana, 8 a 12 de Junho (Análise Institucional e Organizacional)

Rui Santiago/Teresa Carvalho

Formação centrada na abordagem de um conjunto de teorias e modelos conceptuais relacionados com as estruturas de governação e gestão, bem como dos processos de tomada de decisão nas Instituições de Ensino Superior (IES). Os diferentes temas ligados a esta abordagem irão percorrer não só as perspectivas institucionalistas e neo-institucionalistas sobre a organização e funcionamento das IES mas, igualmente, a participação dos diferentes actores organizacionais nestes processos.

Bibliografia básica

- Greewood, R. e Hinnings, C. (1993). Understanding strategic change: the contribution of archetypes. *Academy of Management Journal*, 21(4), 1052-1081
- Powell, W. e DiMaggio (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press
- Santiago, R; Magalhães, A. e Carvalho, T. (2005). *O surgimento do managerialismo no sistema de ensino superior português*. Porto: CIPES
- Scott, R. (2001). *Institutions and organizations*. London: SAGE (2nd Ed)
- Weber, M. (1999). *Economia e sociedade*. Brasília: Fundação da Universidade de Brasília.

5.ª semana, 15 a 19 de Junho (Economia do Ensino Superior)

Pedro Teixeira/Carla Sá

Considerando o ensino superior como um processo de desenvolvimento de conhecimentos e produção de formação de diferentes tipos, a decisão de afectação de recursos envolve um custo de oportunidade. Deste modo, os indivíduos e a sociedade terão de fazer escolhas acerca do modo de utilizar os recursos que são por natureza escassos. Esta disciplina incluirá assuntos como a identificação e medida do valor da educação, a sua influência no trajecto profissional dos indivíduos, nomeadamente ao nível dos salários e do emprego, formas de financiamento da educação e a análise de eficiência de instituições de ensino.

Bibliografia básica

- Barr, N. (2003 - 4th edition), *Economics of the welfare state*, Oxford: Oxford University Press.
- Becker, Gary (1964) *Human Capital*, New York: Columbia University Press, 2nd Ed. 1975 and 3rd 1994
- Cohn, Elchanan and Terry Geske (1990) *The Economics of Education*, 3rd edition. Oxford: Pergamon
- Johnes, Geraint (1993) *The Economics of Education*, MacMillan, London
- Mincer, Jacob (1993a) *Studies in Human Capital*, Cheltenham: Edward Elgar

6.ª semana, 22 a 26 de Junho (o processo de Bolonha)

Alberto Amaral/Amélia Veiga

O objectivo principal de estudo nesta unidade curricular prende-se com os processos de europeização com particular referência à implementação do processo de Bolonha e da estratégia de Lisboa. Merece especial atenção a análise comparada dos processos de implementação de Bolonha, as suas dificuldades e os seus êxitos, num conjunto seleccionado de países.

Bibliografia básica

- Amaral, .A., Neave, G., Musselin, C. and Maassen, P. (eds) (2009) *Bologna, Universities and Bureaucrats*, Dordrecht, Springer.
- Maassen, P. And Olsen, J.P. (eds) (2007) *University Dynamics and European Integration*, Dordrecht, Springer.
- Veiga, A. And Amaral, A. (2008) Survey on the Implementation of the Bologna process in Portugal, *Higher Education*, 57.1, pp. 57-69.
- Veiga, A., Amaral, A. and Mendes, A. (2008) Implementing Bologna in Southern European Countries: Comparative analysis of some research findings, *Education for Chemical Engineers*, 3.3, pp. 47-56.
- Veiga, A. and Amaral, A. (2006) The Open Method of Coordination and the Implementation of the Bologna Process, *Tertiary Education and Management*, 11.2, pp. 283-295.

- Neave, G. And Amaral, A. (2008) On Process, Progress, Success and Methodology of the Unfolding of the Bologna Process as it Appears to Two Reasonably Benign Observers, *Higher Education Quarterly*, 62.1/2, pp. 40-62.
- Neave, G. (2005) Europhiliacs, Euro-sceptics and Europhobics: higher education policy, values and institutional research. *Tertiary Education and Management*, 11.2, pp. 113-149.
- Neave, G. (2003) The Bologna Declaration: Some of the Historic Dilemmas posed by the Reconstruction of the Community in Europe's systems of Higher Education. *Education Policy*, 17.1, p. 141-164.

PRINCÍPIOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE

7.^a semana, 29 Junho a 3 de Julho (Gestão e Avaliação do Ensino Superior)

Cláudia Sarrico/Maria João Rosa

Entre os temas que integram esta formação destacam-se: a análise dos diferentes modelos de avaliação das instituições de ensino superior no contexto Europeu; a forma como os processos e os resultados da avaliação são utilizados para melhorar a gestão estratégica e operacional das instituições nos diferentes contextos nacionais; a análise da experiência portuguesa de avaliação da qualidade.

Bibliografia básica

- Barnett, R. (1992) *Improving Higher Education: Total Quality Care*. Buckingham: SRHE and Open University Press.
- Brennan, J. and T. Shah (2000) *Managing Quality in Higher Education: An International Perspective on Institutional Assessment and Change*, SRHE and Open University Press, Buckingham.
- Birnbaum, R. (2000) *Management fads in higher education. Where they come from, what they do, why they fail*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Cave, M., Hanney, S., Henkel, M., & Kogan, M. (1997) *The use of performance indicators in higher education. The challenge of the quality movement* (3rd ed.). London, England: Jessica Kingsley Publishers Ltd.
- Clark, B. (1983) *The Higher Education System: Academic Organisation in Cross-National Perspective*. Berkeley: University of California Press.
- Schwarz, S. and D.F. Westerheijden (2004) (eds) *Accreditation in the Framework of Evaluation Activities. Current Situation and Dynamics in Europe*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Westerheijden, D. F., Stensaker, B., & Rosa, M. J. (eds) (2008) *Quality Assurance in Higher Education: Trends in Regulation, Translation and Transformation*. Dordrecht: Springer.
- Vroeijenstijn, A. I. (1995) *Improvement and accountability: Navigating between Scylla and Charybdis. Guide for external quality assessment in higher education*. London: Jessica Kingsley Publishers.

8.^a semana, 6 a 10 de Julho (Análise comparativa de sistemas de avaliação)

Alberto Amaral/Cláudia Sarrico/Maria João Rosa/Sónia Cardoso

Aos alunos do curso são distribuídos sistemas nacionais de avaliação na Europa, incluindo sempre um País do norte da Europa, um País do Sul da Europa, um país da Europa Central e um país da Europa de Leste, usando a base de dados da ENQA. Os alunos serão escolhidos para fazerem uma apresentação do seu estudo sobre os

sistemas que lhes foram atribuídos, havendo uma discussão generalizada com todos os alunos do curso e os monitores.

Bibliografia

ENQA: <http://www.enqa.eu/agencies.lasso>

9.ª semana, 13 a 17 de Julho (A emergência do Estado Avaliador)

Guy Neave/Alberto Amaral

Análise e discussão de um documento propositadamente elaborado pelo Professor Guy Neave sobre a emergência do “Estado Avaliador” na Europa, com especial referência à implementação de nova legislação em Portugal.

Bibliografia

Neave. G. (2009) – artigo especialmente elaborado sobre a emergência do Estado avaliador e das suas consequências.

11.ª semana, 27 a 31 de Julho (Análise comparativa de sistemas de avaliação)

Alberto Amaral/Cláudia Sarrico/Maria João Rosa/Sónia Cardoso

Aos alunos do curso são distribuídos sistemas nacionais de avaliação na Europa, incluindo sempre um País do norte da Europa, um País do Sul da Europa, um país da Europa Central e um país da Europa de Leste, usando a base de dados da ENQA. Os alunos serão escolhidos para fazerem uma apresentação do seu estudo sobre os sistemas que lhes foram atribuídos, havendo uma discussão generalizada com todos os alunos do curso e os monitores.

Bibliografia

ENQA: <http://www.enqa.eu/agencies.lasso>

MÊS DE AGOSTO

Semanas 12.ª a 15.ª (3 de Agosto a 31 de Agosto)

Férias e revisão da matéria anterior

16.ª semana, 1 a 4 de Setembro (Análise da situação concreta de Portugal)

Jorge Carvalhal/João Duarte Silva/jurista

Análise da legislação Portuguesa relativa ao sistema de qualidade e legislação associada.

Bibliografia básica

Lei 49/2005, de 30 de Agosto

Decreto-Lei 74/2006, de 24 de Março

Lei 38/2007, de 16 de Agosto

Lei 62/2007 de 10 de Setembro

Decreto-Lei 369/2007, de 5 de Novembro

Decreto-Lei 107/2008, de 25 de Junho

Despacho n.º 7287-B-2006 (2.ª série) – adequação de ciclos de estudos

Despacho n.º 7287-C-2006 (2.ª série) – autorização de funcionamento de novos ciclos de estudos

Despacho n.º 7287-A-2006 (2.ª série) – alteração de ciclos de estudos

17.ª semana, 7 a 11 de Setembro (Análise das normas de actuação; as normas Europeias; os exercícios supra-nacionais)

Alberto Amaral/Jorge Carvalhal/João Duarte Silva/Cláudia Sárrico/Maria João Rosa
Análise aprofundada das normas do sistema nacional.

Adequação às normas europeias.

Bibliografia básica

Normas de actuação dos avaliadores externos (A3ES)

ENQA – <http://www.enqa.eu/>

EQAR – <http://www.eqar.eu/>

Amaral. A., Rovio-Johansson, A., Rosa, M.J. and Westerheijden, D. (eds) (2008)
Essays in Supportive Peer Review, New York, NOVA Science Publishers.

18.ª e 19.ª semanas – 14 a 25 de Setembro (Análise e utilização dos guiões)

Alberto Amaral/Jorge Carvalhal/João Duarte Silva/Madalena Fonseca/Maria João Rosa/Diana Amado/Sónia Cardoso/Cláudia Sárrico/Lourdes Machado

Neste período procede-se a uma análise detalhada dos guiões produzidos pela A3ES com a participação activa dos alunos.

Bibliografia básica

Guiões produzidos pela A3ES

20.ª a 23.ª semanas – 28 de Setembro a 23 de Outubro (Aplicações práticas)

Alberto Amaral/Jorge Carvalhal/João Duarte Silva/Madalena Fonseca/Maria João Rosa/Diana Amado/Sónia Cardoso/Cláudia Sárrico/Lourdes Machado

Neste período os alunos procedem a exercícios concretos de aplicação dos diversos instrumentos de avaliação/acreditação da A3ES com utilização da plataforma informática desenvolvida.

24.ª a 26.ª semanas – 26 de Outubro a 13 de Novembro (Conclusão)

Termo do curso. Avaliação. Preparação dos contratos de trabalho

Anexo 4 - Participação nas Acções de formação

Acções de Formação sobre a Utilização do Sistema de Informação da A3ES

| Acção nº | Local | Data | Participantes Presentes |
|-----------------|-----------------------|-------------|--------------------------------|
| 1 | Porto | 10/22/09 | 31 |
| 2 | Porto | 10/23/09 | 27 |
| 3 | Coimbra | 10/26/09 | 31 |
| 4 | Lisboa | 10/27/09 | 32 |
| 5 | Lisboa | 10/28/09 | 30 |
| 6 | Faro | 11/4/09 | 29 |
| 7 | Braga | 11/12/09 | 31 |
| 8 | Lisboa/ IES Militares | 12/9/09 | 30 |
| | TOTAL | | 241 |

Anexo 5

Report of the Scientific Council to A3ES.

Meeting of December 7th – 8th 2009.

The Scientific Council submits herewith its first report to A3ES. We are grateful indeed to colleagues and staff members of A3ES both for their candour and for the forthright way in which they dealt with the issues our questioning posed them. We have learnt much and would hope that these reflections and comments may in turn help A3ES to move rapidly, efficiently and successfully towards fulfilling a remit that is both bold and challenging.

Our considered views fall into two headings: Commendations and Recommendations. The first sets out what we consider to be foremost amongst the features that characterise A3ES, its remit and the strategy it is putting in place to execute that remit. The second may be seen as a series of points that we believe to be germane to carrying out successfully the task with which A3ES has been entrusted. By raising them, we are persuaded that A3ES has, in varying degrees, anticipated them. If this is so, then by raising them again, we merely confirm the Agency's diagnosis of its own state of readiness and the *bien fondé* of the strategies it has adopted. In the rarer instances where our views raise issues not immediately in the forefront of the Agency's planning, the points we raise are presented in a spirit that is constructive rather than critical.

Commendations.

Amongst the initiatives already visible in the work programme under way since January 2009, is the implanting of Information Technology as a central feature to the overall task of evaluation and accreditation. Information Technologies are thus the major instrument for gathering, monitoring and tracking information essential for carrying out, efficiently and expeditively, the first phase in the Agency's Activity Programme over the coming two years. Not only is A3ES pioneering in the extent to which it employs this technology. The goals the Agency has set itself for the first two years of operation are, it seems to us, possible only on condition of extensively employing this technology, which also ensures a "lean organization".

To the best of our belief, no other Evaluation Agency in Western Europe has applied Information Technology to the process of evaluation and accreditation to so marked a degree. This is an innovative approach to accreditation.

The strategy of pre-accrediting existing programmes by selective review is not less innovative. The specification of relevant performance indicators and the use of "desk evaluations" as a means to separate those cases that require deeper analysis from those that clearly achieve minimal standards, will permit the Agency to best implement over time a valid and respected accreditation regime, while limiting the disruption to students and to the higher education system.

Clearly, A3ES is building upon experience accumulated earlier and by parallel agencies outside Portugal. It is, in short, starting off from a point that others have reached only after a build up of five or ten years experience.

Speeding up the “administrative treatment” of applications for accreditation, the assignment of a 90 working day “turn around” period as a target for completing the application process is a public gauge of ambition. It is also a clear commitment to self-imposed efficiency. Equally significant, in our opinion, has been the care taken in the recruitment, selection and training of the Agency’s staff. Training in higher education law, formal induction into the tasks the Agency’s younger cadres are to undertake is appropriate and admirable. Such training is best characterised as bi modal that is, it is undertaken by both the Agency and by institutions of higher education. The younger cadres have responsibility both for briefing HEIs on the purpose and technicalities required by the Agency, whilst acting as a reverse channel of communication between individual department and Agency. Theirs is that vital two way flow of information, a function that, if important during the start-up phase will, we feel, become of increasing centrality once the Agency’s agenda moves on from operationalizing, identifying and assessing quality at the institutional level to the no less challenging task of adjusting and sustaining a culture of quality at that level. This latter aspect remains central if individual institutions are to have sufficient information – and confidence – to plan their own initiatives in this domain.

The potential significance of the Agency’s younger cadres is immense. Their work in briefing – the first step in embedding a “quality culture” as a national engagement expressed in each HEI – allows feedback from institution to Agency. It is no less important in demonstrating that the Agency listens to its “clients”. In effect, the younger cadres furnish the base on which trust may mature into confidence, into a sense of reciprocity between Agency and institution in the joint task of embedding quality and, equally relevant, in setting down clearly the boundaries of responsibility between the two partner bodies. Quality culture if it is clearly seen to be the “possession” of the Academic Estate, is not, in our experience, entirely immune from the possibility of degenerating into bureaucratic formalism. We are then, heartened by the Agency’s sensitivity and alertness to the basic issue that what matters in “embedding” quality culture into the individual university or Polytechnic is less the presence of procedure so much as the quality of the relationship that subsequently grows up between the Academic Estate, the Administrative Estate and the national Agency.

We would wish to commend the decision of the Government to confer the essential principle of independence on A3ES. It is clear to us that the lessons of an earlier phase in the development of the Evaluative State in Portugal have been well learnt and, no less important, have been retained and acted upon.

Finally, we would be remiss indeed if we did not express our admiration for the basic strategy A3ES has adopted for the first two years of its Activity Plan. It is a strategy that combines the rigour of procedures, clarified and operationalized on the basis set out by the legislator in the Higher Education Guideline Law of August 2007. It is in the positive meaning of that term “expeditious” whilst being both focused and realistic. Unlike the cadence we have seen in other similar Agencies elsewhere in

Europe, which built up momentum over a number of years, A3ES has clearly opted for a strategy, which means, in effect, “it has to hit the road, running.” Such a strategy is bold, imaginative and thoroughly in keeping with the demands that government and society in Portugal are placing on the Nation’s system of higher education.

Recommendations.

We now turn our attention to Recommendations, but Recommendations to be understood not as radical departures from what the Agency is currently engaged upon developing so much as refinements to issues already tackled and envisaged.

The first of these bears upon the issue of training and induction as part of the overall process of “embedding” quality culture solidly within the individual establishment of higher education. We feel there is advantage to be had in placing rather more weight upon two domains in particular – student learning and the conditions under which it is enhanced and optimised. There is a very considerable research literature on this. It is, however, rarely employed as part of assessing the infrastructure and provision that the review process sets out to evaluate. Quality assessment tends to focus on structure and provision rather than, for instance, on process and learning outcomes. One suggestion that occurs to us would call for some preliminary investigation to be carried out by the Agency’s Analysis Unit into the organizational arrangements that accompany the optimization of student learning as a way of injecting empirical evidence into this issue.

The second recommendation may be seen as an extension of the same perspective. Is there such a thing as a “minimum information basis” which allows the issue of quality-based policy to be pursued at institutional level? The more universities and polytechnics become masters in their own house or are called upon publicly to demonstrate they fulfil public expectations, the more information and very often a different type of information is required if they are to demonstrate clearly that they have not “left undone those things that ought to be done.” A relevant minimum information base, focused on HEIs performing their role in society ought, we felt, to include such information as where graduates “end up”, retention rates, the jobs they take up, salary level.

The list is, of course, not complete. Even so, the fact remains that in systems where a high degree of institutional autonomy is the norm, elements such as these form the basis of what is termed “institutional research” – that is, in essence, self-knowledge about what the individual establishment has achieved.

Some systems, notably the English, have developed elaborate procedures that take this aspect into account. The English procedure draws upon Teaching Quality Information, which is included in the quality assurance framework of the Higher Education Funding Council for England. (HEFCE). Teaching Quality Information brings together information from a number of statistical sources, amongst which the National Student Survey, the Destination of Leavers of Higher Education as well as items derived from the Independent Learner Record. Others, Australia for example, employ a national questionnaire, drawn up by government but administered by the individual establishment.

We mention these two instances simply as illustration of how different types of data source, already operant, can be made to strengthen “institutional” self- knowledge. We are not, however, arguing that these two examples necessarily provide templates for application to higher education in Portugal.

Self-evidently, this topic merits closer attention, not least whether the information is available elsewhere in the national statistical apparatus. We would urge that attention be paid to it, possibly by commissioning the Analysis Unit to undertake a study first to locate where such information, assuming it is regularly gathered, is available, in what form and how it may serve to improve the quality of service in those HEIs that originally provide it. A subsection of the same analysis would, we believe, be particularly relevant in tracking down recent and current initiatives other systems of higher education have undertaken in Western Europe.

The third aspect that attracted our attention turned around the general issue of “embedding” quality culture at institutional level. Whilst this process is largely and rightly a matter for the individual HEI and to that extent both an internal and a technical matter, it is also the *conditio sine qua non* for the success of A3ES’s strategy and its overall mission. We note that the Activity Plan intends to open up and make A3ES’s training scheme available to participants from HEIs. We applaud this and not just on grounds that it is central to sustaining a working consensus around the technical dimension, but also because shared training is, it seems to us, essential in shaping the “Quality” of the relationships “quality culture” must rely on if it is to rest on trust and to demonstrate mutual confidence.

From this latter perspective, extending the training internal to A3ES to members of the Academic and Administrative Estates at institutional level has the potential to act as a second two-way “confidence channel”. On this, we have already expressed our views in connexion with the future role A3ES’s younger cadres will come to play. Training extended to HEIs is then a second dimension to the crucial task of “creating a spirit of reciprocity and mutual confidence.”

As the training programme moves on from the immediate task of how to deal with the platform, so it will assume greater weight especially in the training and briefing of potential external reviewers. Whilst the latter is a necessary and always a delicate task, it strikes us that the sheer dynamics involved in A3ES’s launch strategy deserve special attention. In this connexion, our view is that though training subject specialists in the basics of external review is indispensable, it is not enough. It is not enough, we believe, because subject specialists *on their own* may well turn out to be an element of constraint in an operational system the salient feature of which is its speed of operation and adaptation. The training should extend towards inculcating at least part of the members of the evaluation team with a process and evaluation perspective. Our view on this is less operational than stated as an observation.

One of the features key to the successful negotiation and embedding of “Quality Culture” at institutional level entails the capacity to identify and verify information relevant to academic quality in addition to the usual demands placed on subject specialists. The readiness to consider alternative arrangements and the information for their analysis, observation and question skills appropriate to this task needs to be incorporated into training. One possible opening to this approach would be to

examine how other quality assessment agencies in higher education undertake training and observation in monitoring the activities for which they have oversight and how they go about taking such new and/or alternative information items into account of their accreditors/evaluators and incorporating their best practices into the process and procedures of A3ES

It is our experience that elsewhere relatively little attention is paid to the impact on the general workload accreditation procedures so often demand. Yet, it is precisely this aspect which, for better or for worse, has direct bearing on the “quality” of the “quality relationship” and how it is perceived by those involved in it, whether as an opportunity for demonstrating achievement, obtaining recognition or whether it is deemed a burden and a deflection from the general engagement to teaching, learning and research. Though we do not hold this aspect to be a matter of pressing priority, it is, given the sensitivity A3ES constantly displays in its documents to “embedding quality culture”, a matter which, we feel, ought not to be subject to benign neglect, still less taken for granted.

Towering workloads exhaust enthusiasm, sap morale, reduce the demonstration of quality, and marginalize these central features of advanced learning, by reducing that task all too often to the status of drudgery reluctantly born.

One final issue caught our attention in the general area of training and “embedding a quality culture.” The intention of A3ES to stress this element, we applaud. But intention does not always imply capacity. And we put it to ourselves whether, given the focused “launch strategy” during the first two years, such a commitment to the training aspect might not place undue strain on the primary objectives of examining the status and quality of between 10 and 15% of programmes now in place which require this scrutiny. In raising this issue, we do not deny – far from it – the importance training has for both technical execution and for putting the relationship between evaluators and evaluated on a creative and positive footing.

It occurs to us, that one possible solution to priorities of equal significance lies in the timing. And that extending training to HEIs might better be accommodated as a major objective of the Second Phase of A3ES’s development, after the initial two year review and accreditation process has been completed.

A3ES’s first two years are, as we have already had cause to note, ambitious, expeditive and highly dynamic. The platform drives forward from the stipulations set out in the Higher Education Guideline Law of August 2007, which clearly acts as the driver to the contents contained in the platform. If the experience of other Evaluatory and Accreditation Agencies in Western Europe is anything to go by, the first evaluatory round ought to provide pointers as to which of the many items included in the platform possess particular sensitivity and discriminatory power and which, on that account, may prove more appropriate for the task in hand and, by the same token, those that have less. In short, the experience of the first round ought to show how far the Agency possesses further degrees of freedom in interpreting which amongst the many dimensions the platform has operationalized on the basis of the Guideline Law best bear continuation and those which, because less discriminating or devoid of discriminatory power, may be dispensed with.

In their better forms, assessment and accreditation are exercises in that classic Greek exhortation “know thyself”. It is clear to us that A3ES, by the end of the first two-year period, will have gathered much material that is useful for the further refinement of its objectives and procedures. This form of learning will almost certainly not be confined to the Agency. Indeed, the Agency will do itself no small service by encouraging the institutional units to do the same thing and to exchange experience with them at regular intervals. It occurs to us also that this self-learning exercise would be useful indeed if applied to examining the efficiency over time of the platform itself, with the precise purpose not simply to ascertain which indicators or informational items are sensitive and merit being retained, but also those that are not and may, for that reason, be discarded. The Analysis Unit, we suggest, might undertake this exercise.

“L’argent, the Emperor Napoleon once remarked, ‘ c’est le nerf de la guerre.” Cicero agreed with him. So it is for teaching, research and, not least, their assessment. How money is assigned, by whom to whom is often taken to be a gauge of authentic independence over and beyond formal statutory status. We note that the decision to set in place a Fiscal Council has finally been taken. We welcome this development. It shows without peradventure that the Agency’s statutory independence is now underpinned by a similar degree of independence in the resources it draws upon.

We understand that resources assigned by the Ministry have financed the “start up phase”. We also understand that the method of supporting the Agency’s operations will take the form of payment for services it renders in accrediting individual programmes, and that this will come from the individual HEI concerned. There is much to be said in favour of such an arrangement. However, it is not necessarily without challenge. Elsewhere, and in the United States in particular, the fact that regional Accreditation Boards are financed by those they accredit has been subject to considerable misgiving precisely on the grounds that such Boards are indeed financially dependent on those they assess.

There is, in short, an apparent conflict of interest, which cannot definitely, or wholly be dismissed. In the case of A3ES, for such a potential situation to exist at the outset is, in our view, neither desirable nor wise as a matter of principle. It is no less unwise if it should mean that the Agency cannot be ensured of financial stability once it has completed its two-year Activity Plan. When the success of the Agency’s strategy is closely tied in with its speed of operation and efficiency, the absence of predictable resources holds both the impact and the successful outcome of its “launch strategy” in hostage.

Though our exchanges on this aspect did not draw on either depth or detail, we are of the view that a “dual mode” financial model would be more robust, given the complexity and delicacy of the Agency’s mandate. And whilst we are agreed that HEIs ought to contribute as a real and concrete statement of their ownership of, and responsibility for, Quality in higher learning, the independence of the Agency ought not to be compromised by having HEIs as its sole source of funding. A second funding stream from Government would seem to us to uphold that balance of independence by offsetting the specific and particular interests of individual universities and polytechnics against the more general interests of the Nation, which sustains them.

These are the considered views of your Scientific Committee and we lay them before you for your earnest consideration. We would also wish to take the opportunity, once again, to thank the members of A3ES's Administrative Council, cadres and officers for the confidence they placed in us by asking that we undertake such a frank and forthright scrutiny of their achievements to date.

We remain,
Yours truly,

David Dill,
Emeritus Professor.
University of North Carolina at Chapel Hill, USA

Mary Henkel,
Professor Associate,
Brunel University, Uxbridge, UK.

Guy Neave,
Emeritus Professor,
St Germain en Laye,
France.

Don Westerheijden,
Senior Research Fellow,
CHEPS,
Universiteit Twente, NL.

Anexo 6

Response of A3ES to the report of the Scientific Council

The Agency wishes to express its deep appreciation for the work developed by the Scientific Council and considers that the report produced after the visit will be a very important contribution to the further development of the Agency and the improvement of its operations. The Agency aimed at creating its own internal quality system by submitting its work to the critical appreciation of a pool of foreign experts. The Agency acknowledges that the Scientific Council has fully corresponded to its expectations.

The Agency has appreciated the very gratifying commendations of the Scientific Council's report and has taken due note of them. However, the main purpose of this response document is to serve as the basis for a follow-up. Therefore it concentrates in discussing the recommendations of the Scientific Council and describing how they will be implemented.

1. Process and learning outcomes – The Agency has no doubt that learning outcomes will be a developing area of QA and will increase attention paid to measuring outcomes due to the AHELO programme being developed by OECD. Discussions held at the last ENQA general assembly also point in this direction, while there is a move for the rapid development of a European Qualification Framework and a Multidimensional Ranking System by initiative of the Commission and the European Ministers. However, there are still considerable technical difficulties in measuring outcomes, a problem that might be solved by the development of AHELO. The Agency intends to follow international developments in this area and will commission a report on the available best practices focusing on process and outcomes.
2. Minimum information basis – The Agency will dedicate the next two academic years to discuss with the higher education institutions the implementation of internal quality assurance systems. Kells (1995) argues that it is normal for higher education institutions not to have useful and updated information about themselves and the way they function, or systems that allow for the collection, treatment and use of data. However, as Henkel (2004) reminds us “greater stress on data recording, on procedures and systems, and on the formal appraisal of academic work meant that this work was more open to scrutiny by administrators...” For the Agency this is a recommendation to be careful when asking for institutional data in order to safeguard institutional

autonomy and academic freedom. A report is already available with information about internal QA systems in use in different European countries, which will be the first basis for starting the process with institutions. When the system comes into full operation (by the end of academic year 2010/2011) those institutions with internal QA systems recognised by the Agency and with a number of performance indicators (they will be discussed with institutions in 2010) above national average will be subject only to a light touch external quality system (a possibility will be based on sampling but this will again be discussed with institutions).

It is also important to build institutional databases with a common structure and allowing direct transfer of data to the Agency's platform to minimise institutional workload. The Agency is preparing a discussion paper on suitable performance indicators while efforts will be made to coordinate the Agency's activities with the DGES, the FCT and the GPEARI – the bodies of the Ministry that collect the bulk of information about the higher education system, including research – and with the Ministry for Employment, to collect relevant information on labour market outcomes. The Agency is aware of the need to use mainly data already collected by the national administration in order to avoid overloading the institutions. The possible use of national questionnaires will also be discussed.

3. Training – This is an area that apparently was one of the weak points of the Quality Assurance system in operation in Portugal until 2007. The Agency will develop training initiatives at three levels: the Agency's own cadres, external reviewers and members from higher education institutions.

The Agency personnel went through an intensive training programme in 2009 and were hired on a more permanent basis only after successful completion of the training period. For 2010 the Agency plans to give them some additional training in specific areas and to offer them the opportunity of gaining some international experience in chosen foreign agencies.

Most of the Agency's efforts will now concentrate on training external reviewers, although there is a substantial pool of people with experience of evaluation (e.g. evaluators in the system in operation for more than 8 years until 2007; evaluators in the EUA/IEP programme; evaluators in the research evaluation exercises; evaluators working for the DGES). The Agency has already produced the Guidelines for External Evaluation that was modelled on similar guidelines from American Regional Accreditation Agencies and is planning training sessions for the evaluators which include a code of ethics for

evaluators and norms to be followed when performing their duties. The Agency agrees with the Scientific Council that it is necessary to inculcate at least part of the members of the evaluation team with a process and evaluation perspective and it is planning to adapt some of the training methodologies successfully used by EUA/IEP over more than one decade.

At institutional level the Agency agrees with the recommendation made by the Scientific Council to accommodate the bulk of the training for institutions in the Second Phase of the Agency's development. In 2009 training activities for institutions were limited to one-day training courses aiming at preparing administrative personnel to use the Agency's electronic platform. As the previous accreditation guidelines follow closely the structure already used by institutions when they had to submit proposals for new study programmes to the DGES, no additional information being required, the only innovation element was the introduction of the electronic platform. This had the objective of easing the workload of institutions and eventual changes to the guidelines will be made only for the future and as consequence of the analysis of the results of the initial phase.

In the initial phase, embedding a quality culture in institutions will rely mainly in activities related to the implementation of internal quality assurance systems (see § 6).

4. Identify and verify information relevant to academic quality – The agency plans to organise a number of visits to well-established QA Agencies and to commission a research centre to collect the relevant information that might be useful for improving the quality of the Agency's activities.
5. Workload – For Neave (2004) “the creation of new model accreditation agencies added further to the apparatus of verification”. The Agency is well aware of the problems of an excessive impact of accreditation processes on the general workload of institutions and this aspect will be a permanent concern of the agency. This is made even more relevant as Portuguese higher education institutions are now going through a deep and generalised set of reforms that already represents a considerable addition to their daily workload. This is why in 2010-2011 only a small percentage (10-15%) of the programmes – those that may not comply with the minimum standards – will go through a formal accreditation process. And the system in full operation is planned to adopt a light touch process for institutions and programmes of quality above the country's average (see § 2). At the same time, the Agency is planning to make the life of institutions easier by developing electronic institutional data bases

easily transferable to the Agency's platform whenever necessary (see § 2; see also § 4).

6. Embedding a quality culture – It is the Agency's opinion that the most effective way to embed a quality culture in institutions will depend on the effective implementation of the internal quality assurance systems. The Agency will invest considerable time and effort in encouraging institutions to implement effective internal systems of quality assurance, including with the preparation of guidelines to set up such systems and discussions on the requirements for internal systems to be externally validated by the Agency. The Agency strongly believes that the key to the successful development of an institutional quality culture will depend on how well these systems are designed and implemented and on how much they will contribute to reinforce the social capital of institutions that has been significantly reduced by fragmentation of disciplines, excessive specialisation, “emphasis on individualism, as well as a significant degree of internal competition” (Coate 1993; Youssef et al. 1998; Kells 1995). As referred by David Dill in “Through Deming's Eyes”, “...assuring quality in academic programmes ... will also require re-weaving the collegial fabric of academic communities, the collective mechanisms by which faculty members control and improve the quality of academic programmes and research”.
7. Lessons from past experience – Until the end of 2009 higher education institutions will submit their proposal for new study programmes to a “previous accreditation” by the Agency. Until March/April 2010 all institutions must declare which study programmes already in operation or approved by the Ministry they want to offer in 2010/2011, and submit them to a “preliminary accreditation”. This latter process is well described in the 2009 Activity Plan and will not be repeated in the following years. Therefore, in 2010 the Agency will collect information both from institutions and their actors and from the members of review teams about the “previous accreditation” process. The Agency has already asked its Analysis Unit to start preparing a suitable instrument for collecting the necessary information. The information will be carefully analysed and used to improve the guidelines for previous accreditation of new programmes and the electronic platform for the next round of accreditations. A similar methodology will be used to collect information about the full accreditation processes that will be run in academic year 2010/2011. This latter information will be used to improve the accreditation process before it initiates its full operation.

8. Funding. The Agency fully understands the recommendation of the Scientific Council and will convey it to the Minister. However the Agency has no power to change the law.

Acronyms:

AHELO – Assessment of Higher Education Learning Outcomes

CIPES – Centre for Research on Higher Education Policies

DGES – Directorate General for Higher Education

ENQA – European Association for Quality Assurance in Higher Education

EUA – European Universities Association

FCT – Foundation for Science and Technology

GPEARI – Office for Planning, Strategy, Assessment and International Relations

IEP – Institutional Evaluation Programme

References

Amaral, A. (2009). “Impact of Quality Assurance on Learning Efficiency”, invited paper presented at the XVI International Seminar Calidad de los Egresados, Responsabilidad Institucional Ineludible, Consejo Nacional de Acreditacion, 21 and 22 October, Santiago de Chile.

Coate, E. (1993). “The Introduction of Total Quality Management at Oregon State University.” *Higher Education* 25: 303–320.

Dill, D.D. (1995). “Through Deming’s Eyes: A Cross-national Analysis of Quality Assurance Policies in Higher Education.” *Quality in Higher Education* 1.1: 95–110.

Henkel, M. (2004). “The Impacts of Evaluation upon Academic Identities and the Links with Managerialism.” *Managerialism and Evaluation in Higher Education*. UNESCO Forum Occasional Paper Series, n.º 7. Paris: UNESCO, 2004, 86–101.

Kells, H. (1995). “Creating a Culture of Evaluation and Self-regulation in Higher Education Organizations.” *Total Quality Management* 6.5/6: 457–467.

Neave, G. (2004). “The Bologna Process and the Evaluative State: a Viticultural Parable.” *Managerialism and Evaluation in Higher Education*, UNESCO Forum Occasional Paper Series, no. 7, Paris, November 2004 (ED-2006/WS/47), pp. 11-34.

Youssef, M., P. Libby, A. Al-Khafaji and G. Sawyer (1998). “TQM Implementation Barriers in Academe: A Framework for Further Investigation.” *International Journal of Technology Management* 16.4/6: 584–593.

Anexo 7 – Participação em Conferências

25-28 Janeiro – Simpósio Reforms and Consequences in Higher Education Systems.

A. Amaral: Recent Trends in European Higher Education

27-29 Abril – Conferência dos Ministros Europeus em Leuven/Louvain-la-Neuve

21 Maio – Seminário de Investigação. A. Amaral: Quality Assurance and Assessment in Higher Education: Recent Trends, Oxford Learning Institute, Oxford

Julho – EUA Institutional Evaluation Programme, Extended Steering Committee Meeting, Antalya, 6-8 June

10-12 Setembro – CHER annual conference. Public Vices, Private Benefits? Ssessing the role of markets in higher education. M.J. Rosa, D. Tavares, Cardoso, S. e A. Amaral: Spreading Market Forces in HS: is the EUA Institutional Evaluation Programme playing a role?; O. Tavares e J. Brites: The why and how of Portuguese students' enrolment choices in higher education; Fonseca, Madalena; Tavares, Diana; Sá, Carla; Amaral, Alberto: Waves of (*Dis*)Satisfaction: Effects of the *Numerus Clausus* system in Portugal.

27-29 Setembro – ENQA annual conference, Barcelona

1-4 Outubro – EUA Institutional Evaluation Programme Annual Seminar. S. Cardoso, M.J. Rosa, D. Tavares e A. Amaral: The EUA Institutional Evaluation Programme Reports: some findings of a preliminary analysis

17-24 Outubro – Conferência Calidad de los Egresados, responsabilidad institucional ineludible, A. Amaral: Impact of Quality Assurance on Learning Efficiency, Santiago do Chile, Comisión Nacional de Acreditación

18-22 Novembro – European Quality Assurance Forum: Creativity and Diversity: Challenges for Quality Assurance Beyond 2010. M.J. Rosa, C. Santos, S. Cardoso, A. Amaral: The Portuguese System of Quality Assurance: new developments and expectations

Actividades de avaliação internacional

A. Amaral e M.J. Rosa, Avaliação da INCA, Interuniversity Consortium Chemistry for the Environment, Veneza, 24-28 Fevereiro

A. Amaral, avaliação da Izmir University of Economics, 10-12 Março e 23-27 Junho

A. Amaral, avaliação de Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), República Dominicana, 14-18 Setembro