

A3ES

Agência de Avaliação
e Acreditação
do Ensino Superior

PLANO ESTRATÉGICO

FEVEREIRO 2022

STRATEGIC PLAN

FEBRUARY 2022

A3ES EDIÇÕES

2022-Nº1

2021-2024

A3ES

Agência de Avaliação
e Acreditação
do Ensino Superior

PLANO ESTRATÉGICO

FEVEREIRO 2022

A3ES EDIÇÕES

ÍNDICE

01. A Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior	05
02. O Ensino Superior e as suas instituições	08
03. Desafios Societais	11
04. Estratégia Europeia	13
05. Estratégia da A3ES	16
5.1 Enquadramento	17
5.2 Instituições e Ciclos de Estudos – Novos Desafios	18
5.3 Avaliação Institucional	21
5.4 Ciclos de Estudos	26
> 5.4.1 Estudantes	26
> 5.4.2 Corpo Docente e Corpo Técnico/Administrativo	27
> 5.4.3 Instalações, Equipamentos e Infraestruturas	29
> 5.4.4 Relações com o Meio Exterior	30
> 5.4.5 Internacionalização	31
5.5 Gabinetes de Qualidade das Instituições	32
5.6 Comissões de Avaliação Externa / Comissões Temáticas de Avaliação	33
06. Sistemas Internos de Garantia de Qualidade	35
07. Gabinete de Estudos e Análise	36
08. Estratégia Internacional da Agência	41
09. Garantia de Qualidade das Atividades da Agência	43
10. Modernização Administrativa e Desmaterialização do Funcionamento da Agência	46
11. Eixos de Desenvolvimento – Síntese para o Futuro	47
12. Anexo	49

INDEX

STRATEGIC PLAN	51
<i>01. Agency for Assessment and Accreditation of Higher Education</i>	<i>53</i>
<i>02. Higher Education and its institutions</i>	<i>56</i>
<i>03. Societal Challenges</i>	<i>59</i>
<i>04. European Strategy</i>	<i>61</i>
<i>05. A3ES Strategy</i>	<i>64</i>
<i>5.1 Framework</i>	<i>65</i>
<i>5.2 Institutions and Study Programmes - New Challenges</i>	<i>66</i>
<i>5.3 Institutional Assessment</i>	<i>69</i>
<i>5.4 Study Programmes</i>	<i>74</i>
> 5.4.1 Students	74
> 5.4.2 Teaching and Technical/Administrative Staff	75
> 5.4.3 Facilities, Equipment and Infrastructures	77
> 5.4.4 Relations with the External Environment	78
> 5.4.5 Internationalisation	79
<i>5.5 Quality Office of the Institutions</i>	<i>80</i>
<i>5.6 External Assessment Teams/Thematic Assessment Teams</i>	<i>81</i>
<i>06. Internal Quality Assurance Systems</i>	<i>83</i>
<i>07. Studies and Analysis Office</i>	<i>84</i>
<i>08. The Agency's International Strategy</i>	<i>89</i>
<i>09. Quality Assurance of Agency's Activities</i>	<i>91</i>
<i>10. Administrative Modernisation and Operational Dematerialization</i>	<i>94</i>
<i>11. Development Axes - Synthesis for the Future</i>	<i>95</i>
<i>12. Appendix</i>	<i>97</i>

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

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

01. A AGÊNCIA DE AVALIAÇÃO E ACREDITAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

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

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

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

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

¹ Declaração de Roma (2017).

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

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

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

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

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

MISSÃO

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

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

VISÃO

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

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

1. AVALIAÇÃO PARA A MELHORIA DA QUALIDADE

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

2. AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL ADEQUADA À DIVERSIDADE DO SISTEMA

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

3. SIMPLIFICAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO

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

4. INTERNACIONALIZAÇÃO

Desenvolver a cooperação internacional com o duplo objetivo de melhorar a convergência dos procedimentos da Agência

com as melhores práticas internacionais e de participar de forma interessada na consolidação das redes, parcerias e consórcios internacionais;

5. COOPERAÇÃO EUROPEIA

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

6. QUALIDADE INTERNA

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

7. PARCERIA PROSPETIVA

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

02. O ENSINO SUPERIOR E AS SUAS INSTITUIÇÕES

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

Neste âmbito, as instituições de ensino superior têm desenvolvido um percurso comprometido com as sociedades, através da produção e da disseminação do conhecimento. Há uma elevada correlação entre a prosperidade, a satisfação social e o nível de investigação científica em ciência e tecnologia das universidades¹.

As instituições de ensino superior, designadamente as universidades, são das instituições mais antigas das sociedades humanas. Os seus objetivos e as relações com as respetivas comunidades sofreram, ao longo de quase 11 séculos² de história, inúmeras alterações e ajustamentos, sempre em função dos desígnios das sociedades que lhes davam acolhimento. A evolução das sociedades nos últimos 40 anos tem justificado sucessivos reajustamentos nas universidades e nos institutos politécnicos, introduzindo novos e profundos ajustes nos seus modelos de funcionamento, através dos quais estas foram adotando novas competências, diversificando as matérias que incluíram na sua oferta formativa, reformulando as suas ligações e dependências com as comunidades e ampliando os segmentos da população que pretendem atrair para as suas atividades de formação e de investigação.

As principais atividades desenvolvidas pelas instituições de ensino superior abrangem tradicionalmente três planos diferentes: ensino, investigação e transferência de conhecimento. Reconhece-se que a evolução destes planos, para além das respetivas especificidades, tem conduzido a uma multiplicação e a um reforço das relações que estabelecem entre si, criando situações de elevada convergência e de interdependência obrigatória, o que se verifica atualmente em quase todas as instituições. Não é possível estruturar eixos de ensino sem um elevado nível de investigação científica que fertilize, dinamize e atualize o ensino, assim como se reconhece que 70% a 80% do atual crescimento económico, social e cultural das nossas sociedades resulta de novos desenvolvimentos do conhecimento e da tecnologia, grande parte deles com origem nas universidades.

¹ BOULTON, G. & LUCAS, c. (2008) – *What are universities for?*, LERU, Leuven.

² A primeira universidade (Universidade al-Quaraouiyine) foi criada em 859 dC, em Fez, no norte de África. A sua primeira Reitora foi uma mulher (Fátima al-Fihri).

O papel das instituições de ensino superior, na dupla função de preparação e qualificação de recursos humanos e de produção e difusão de conhecimentos, socialmente reconhecido, tem fomentado uma crescente convergência das suas atividades com o meio social, empresarial e institucional.

As instituições afirmam-se no espaço público através dos efeitos que introduzem no funcionamento da sociedade. As avaliações dos diversos aspetos relacionados com a qualidade das instituições de ensino superior abordam, cada vez com maior expressão, os resultados desse desempenho.

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

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

A organização de ciclos de estudos, integrando unidades curriculares dispostas sequencial e ordenadamente na respetiva estrutura, como acontece na atualidade, começa a admitir outras modalidades. Concebem-se novos percursos formativos baseados na organização modular do ensino, oferecendo um número variável de opções, o que gera uma diversidade de possíveis percursos conducentes ao grau. A atração de estudantes não tradicionais (maiores de 23 anos, ativos empregados e desempregados, antigos estudantes que regressam às instituições, estudantes internacionais e outros casos) obriga também a que as instituições se adequem a novos públicos. A própria organização e a abordagem de algumas matérias, designadamente justificando a utilização de infraestruturas específicas, implicam uma colaboração estreita com entidades exteriores às instituições. A multidisciplinaridade e a internacionalização acrescentam complexidade à organização dos ciclos de estudos, designadamente por via do esforço de convergência de referenciais pouco dialogantes, dos idiomas utilizados e das culturas envolvidas. Todo este complexo de mudança, destinado a introduzir uma maior eficácia e um maior conteúdo no ensino, obriga a encontrar novos e diferentes parâmetros de avaliação que cubram a diversidade expectável de situações e de programas.

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

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

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

Ainda neste domínio merece uma especial referência o papel que as instituições de ensino superior têm atualmente no desenvolvimento das regiões onde se inserem^{3,4}. Assim, a imparcialidade e a equidistância das instituições face às dinâmicas locais e regionais, a procura permanente da curiosidade e da criatividade que afeta todas as suas atividades, a perspetiva de desenvolverem atividades com impacto a longo prazo, a proximidade que cultivam com os atores regionais, a que se associa a abertura no acesso ao conhecimento e à tecnologia, conferem às instituições de ensino superior uma nova centralidade nos processos de desenvolvimento regional. Notoriamente, o ensino superior e as suas instituições posicionam-se como instrumentos fundamentais para o desenvolvimento social e económico.

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

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

³ REICHERT, S. (2019) – *The Role of Universities in Regional Innovation Ecosystems*, Bruxelles, EUA.

⁴ KEMPTON, L. et al (2021) – *“Putting universities in their place”*, *Regional Studies Policy Impact Books*, 3 (1).

03. DESAFIOS SOCIETAIS

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

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

Estes aspetos induzem um particular dinamismo na definição de muitos segmentos da oferta formativa existente, designadamente nas áreas das ciências fundamentais, das ciências da engenharia e das humanidades e ciências sociais. As estruturas curriculares das formações que, no passado, se mantinham inalteráveis durante longos períodos, têm hoje em dia de ser repensadas, reajustadas. E, eventualmente, reconvertidas perante a evolução do conhecimento, do conseqüente crescimento das capacidades tecnológicas e da globalização das profissões. Reconfigura-se assim uma adaptação constante dos diferentes currícula às novas necessidades sociais e às ambições das comunidades.

Neste âmbito, a adaptação da estrutura e do conteúdo das formações transformou-se num repto crucial para as instituições de ensino superior, dados os novos perfis profissionais exigidos pela evolução social, sobretudo sabendo-se que muitas das atuais profissões caminharão para uma situação de obsolescência no final de alguns anos, mas conhecendo-se ainda pouco acerca das exigências de novas profissões que aparecerão no futuro. O número de profissões que os atuais jovens terão de abraçar ao longo das respetivas vidas, de acordo com fontes diversas, pode atingir mais de 20 novas e diferentes atividades ou empregos. O atual reitor da Universidade Nacional de Singapura, ao refletir sobre esta tendência, defende que as universidades têm de deixar de

preparar os jovens para uma carreira de vida, para se dedicarem a preparar os jovens para uma vida de carreiras!⁵

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

Esta revolução obriga a que as instituições de ensino superior reformulem as suas linhas de formação, ajustando-as aos atuais desafios sociais. A transição climática, a transição digital, o envelhecimento demográfico e a crescente feminização do ensino e do mercado de trabalho constituem temas que condicionam a evolução atual das sociedades e que obrigam a definir estratégias orientadas para uma melhor e mais eficiente utilização de recursos. Esta exigência obriga à criação e ao desenvolvimento de novas competências, capacidades e qualificações que possibilitem uma intervenção passível de recuperar níveis adequados de sustentabilidade.

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

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

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

⁵ Eng Chye, Tan (2020) – “Towards Sustainable Development – The Role of Universities in Lifelong Education”. In: Weber, L. & Zwaan, B. – *The University at the Crossroads to a Sustainable Future*, Geneva, Glion Colloquim, 119-128.

04. ESTRATÉGIA EUROPEIA

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

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

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

O envelhecimento, a transição demográfica e a perspetiva de qualificação generalizada dos cidadãos apresentam igualmente problemas maiores ao conjunto do sistema de ensino superior e impõem novos modelos de formação, padrões mais ajustados para a colaboração com a sociedade e um melhor posicionamento na concorrência com as grandes áreas geoestratégicas⁶, sem esquecer as marcas profundas criadas pelas práticas a que a sociedade tem sido forçada a recorrer durante a presente situação pandémica.

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

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

⁶ Schenker-Wicki, A. (2020) – “Science systems under pressure: The entrepreneurial must of traditional universities in the 21st century”. In: Weber, L. & Zwaan, B. – *The University at the Crossroads to a Sustainable Future*, Geneva, Glion Colloquim, 91-100.

A estes princípios têm-se adicionado os relacionados com a educação e a ciência aberta (formal, informal e não formal), que concorrem para um maior compromisso do sistema de ensino superior para com a sociedade, e que se articulam também com o papel das instituições de ensino superior no âmbito dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e da Estratégia para a Igualdade de Género na Investigação e na Inovação⁷.

É neste quadro que as características do EEES se estruturam para facilitar a mobilidade dos diversos segmentos das comunidades académicas, para aprofundar a cooperação técnico-científica nos vários domínios científicos e para o reconhecimento multilateral das formações oferecidas⁸. Impõe-se, por isso, uma atenção especial às questões da acreditação dos cursos e das instituições, bem como à garantia da respetiva qualidade. Ora, o estabelecimento de um ambiente de confiança mútua é fundamental, e reconhece-se que tem sido uma das bases para melhor estruturar o EEES.

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

O alargamento e o reforço do EEES têm-se traduzido em inúmeras iniciativas, entre as quais merecem referência as que abrangem as seguintes áreas⁹:

- garantia da autonomia universitária nas suas diferentes dimensões e promoção da liberdade e da integridade académicas;
- formações e cursos em associação, incluindo a colaboração com empresas inseridas nos setores industriais com importância estratégica, a fim de facilitar a circulação de membros das comunidades académicas, a transição entre sistemas nacionais e o reforço da dimensão europeia do ensino superior e da investigação;
- promoção de estratégias multidisciplinares e de percursos académicos flexíveis, recorrendo a adequadas avaliações e acreditações;
- alianças entre instituições internacionais de ensino superior, incentivando as iniciativas ao abrigo do programa Universidades Europeias;
- atribuição da marca EIT¹⁰ às atividades de aprendizagem ao longo da vida, independentemente dos seus formatos;

⁷ https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/strategy-2020-2024/democracy-and-rights/gender-equality-research-and-innovation_en.

⁸ O EEES desenvolve-se de forma convergente com o Espaço Europeu de Investigação e Inovação.

⁹ COM (2022) 16 final — European strategy for universities, 18.01.2022.

¹⁰ A marca EIT é atribuída a programas de formação que se revelem inovadores, empreendedores e criativos.

- disseminação de competências e de capacidades orientadas para a transição climática e a transição digital e a sua abrangência nas diversas linhas de formação das instituições de ensino superior;
- reconhecimento de qualificações obtidas em instituições de ensino superior de outros países, recorrendo designadamente ao Quadro Europeu de Qualificações;
- intercâmbio de estudantes e professores entre instituições de ensino superior, nomeadamente no âmbito do EEES;
- promoção da cooperação europeia orientada para a salvaguarda da qualidade no ensino superior e para o desenvolvimento do sistema europeu de garantia de qualidade e de reconhecimento mútuo.

Recentemente, a União Europeia definiu quatro iniciativas destinadas a reforçar a cooperação europeia¹¹:

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

¹¹ COM(2022) 16 final - European strategy for universities, 18.01.2022

05. ESTRATÉGIA DA A3ES

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

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

Além desses parâmetros, a avaliação centra-se na análise que os pares que integram as diversas comissões de avaliação externa (CAE) realizam às instituições. Nesta análise é genericamente utilizada a documentação produzida pela respetiva instituição de ensino superior, bem como os relatórios elaborados especificamente para o processo de avaliação. A análise é, na maior parte das vezes, complementada com reuniões que as CAE realizam com os diversos segmentos da comunidade académica e ainda com um grupo de *stakeholders*. A visita às instalações culmina esta operação. A avaliação realizada por pares incide primordialmente sobre os conteúdos das propostas de ciclos de estudos, bem como sobre a sua inserção nas estratégias das instituições. A integração destas apreciações com a verificação dos parâmetros acima referidos permite avaliar a qualidade do desempenho da instituição.

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

Desde a criação da A3ES, realizaram-se dois períodos de avaliação de todos os ciclos de estudos de todas as instituições (2011-2016 e 2017-2022), a primeira edição da avaliação institucional (2016), bem como um conjunto de certificações de sistemas internos de garantia de qualidade. No próximo ciclo de avaliações (2023-2028), a questão que emerge com maior expressão, para além da conformidade com o quadro normativo, tem a ver com o desempenho das instituições. As avaliações entretanto realizadas, associadas à identificação das condições impostas para a plena acreditação, assim como as recomendações sugeridas no final de cada processo de avaliação, levaram seguramente à adoção generalizada de princípios, normas e práticas integrantes de uma cultura de qualidade. E introduziram, sem sombra de dúvida, ajustamentos no perfil das instituições. Os objetivos do novo ciclo de avaliações, incorporando os vários níveis em que ele se desenvolverá, deverão dar uma maior atenção às melhorias introduzidas no funcionamento das instituições e, portanto, aos resultados atingidos e esperados.

Conduzirão inclusivamente à criação de um ambiente de maior responsabilidade e de confiança que poderá ajustar a forma como a Agência acompanhará o desempenho das instituições e a garantia de qualidade em todas as suas atividades.

5.1. ENQUADRAMENTO

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

Essas orientações abrangem os seguintes domínios:

- **Qualidade**, na medida em que todo o edifício de avaliação e acreditação da A3ES se orienta para a garantia de qualidade das atividades das instituições de ensino superior, tendo como referência os parâmetros e padrões atrás referidos. É uma situação que obriga a selecionar e a convocar/convidar os colaboradores (incluindo os membros das CAE) com uma enorme precaução e um elevado sentido de compromisso para com o sistema de ensino superior.
- **Flexibilidade**, reconhecendo-se que devem ser integradas nas avaliações as características específicas de cada ciclo de estudos ou de cada instituição. O sistema de ensino superior português integra instituições politécnicas e universitárias, públicas e privadas, com uma dimensão e uma estrutura organizativa muito variáveis, pelo que a forma como se processam as diversas avaliações tem de considerar esta diversidade e reconhecer as distintas formas de concretizar as respetivas autonomias.
- **Transparência** e simplicidade, assumindo-se que as decisões da A3ES com um caráter vinculativo deverão ser claras, transparentes, objetivas, bem fundamentadas, além de refletir um sentido pedagógico. Estas orientações permitem consolidar uma quarta orientação: a confiança.
- **Confiança**, elemento fundamental que deverá condicionar progressivamente as relações entre a A3ES e as instituições de ensino superior, garantir um desempenho conjunto equilibrado e convergente, e proporcionar progressiva e simultaneamente situações de garantia de autonomia e de exigência, assumindo padrões de qualidade e atribuindo à Agência funções de acompanhamento.
- **Responsabilidade social**, eixo transversal que deverá caracterizar todas as instituições, públicas e privadas, estas últimas obrigatoriamente caracterizadas como de utilidade pública, mas, no seu conjunto, orientadas sem tibiezas para a qualificação dos indivíduos, para a produção de ciência e para o desenvolvimento social.
- **Ética e cidadania**, com o reconhecimento de que as instituições de ensino superior são escolas que deverão promover a cidadania ativa, a inclusão e a diversidade, a igualdade de género, assim como o reforço da confiança social, preparando cidadãos bem informados e garantindo sob todas as formas a dignidade da pessoa humana.

- **Integridade académica**, no combate ao plágio e à fraude nas diversas atividades académicas, de ensino, de investigação científica e de relacionamento com a comunidade, garantindo a tolerância, a independência, a autonomia no comportamento e as boas normas de relacionamento social.

5.2. INSTITUIÇÕES E CICLOS DE ESTUDOS - NOVOS DESAFIOS

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

A possibilidade de definir novos percursos formativos que conduzam a formações conjuntas, a perfis profissionais originais ou ainda a graus académicos com reconhecimento complexo traduz-se em iniciativas que se podem considerar reais e exequíveis, a que correspondem modelos futuros, expectáveis face à evolução do sistema de ensino superior. Resultam dos novos desempenhos das instituições de ensino superior, que respondem simultaneamente a exigências da procura da população estudantil (jovens e menos jovens), a necessidades socioprofissionais que a evolução das sociedades tem criado, mas também a áreas de conhecimento emergentes, designadamente com contornos multidisciplinares, criadoras de expectativas que podem desde já ser consideradas. Reconhece-se que algumas dessas iniciativas estão já presentes no panorama português.

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

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

A terceira opção conduz a graus académicos dificilmente comparáveis, que podem resultar de uma acumulação de módulos de ensino-aprendizagem autónomos ou de microcredenciais e que, no seu conjunto, se aproximam de linhas de formação bem deli-

mitadas e consolidadas. Correspondem a percursos originais que criam dificuldades de comparabilidade com os graus académicos existentes, mas que têm a possibilidade de ser reconhecidos e creditados pelo respetivo órgão científico.

Uma quarta opção refere-se à generalização do ensino a distância. Trata-se de uma modalidade de ensino com mecanismos pedagógicos, metodologias, recursos, calendários e sistemas de acompanhamento e avaliação distintos da modalidade presencial. Após a publicação do respetivo regime jurídico¹², a A3ES lançou em 2020 um primeiro concurso para avaliar ciclos de estudos organizados segundo esta modalidade. Os resultados desta primeira ação de avaliação revelaram que as instituições portuguesas não estão ainda completamente preparadas para adotar estes novos percursos, principalmente vocacionados para populações residentes em locais distantes das sedes das instituições, para ativos empregados e/ou desempregados que não frequentaram, no seu tempo, o ensino superior, para a formação ao longo da vida ou para comunidades falantes de português localizadas em regiões e países distantes. Paralelamente, merecerá uma atenção especial a avaliação de modelos híbridos que conciliem mecanismos de contacto presenciais com recursos complementares facilitadores de contactos virtuais.

A maior frequência com que as instituições de ensino superior organizam e apresentam ciclos de estudos de âmbito multidisciplinar constitui também uma nova opção, normalmente associando contribuições de várias unidades orgânicas ou mesmo de várias instituições. Estas iniciativas, correspondentes a uma procura crescente, respondem a padrões cada vez mais frequentes de acesso ao conhecimento. São, na verdade, modalidades destinadas a integrar conhecimentos, competências e experiências com origem em várias disciplinas, o que leva a que os estudantes possam compreender várias perspetivas e adquirir conhecimentos e informação diversa, o que lhes facilita a análise e a procura de soluções complexas para problemas multifacetados. A A3ES olhará com particular atenção para a multidisciplinaridade dos ciclos de estudos.

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

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

O acesso ao conhecimento é uma exigência das sociedades atuais, e a satisfação destas ambições induz as instituições a multiplicarem as modalidades de ensino-aprendizagem para responder adequadamente à diversidade de solicitações. Trata-se, aliás, de uma responsabilidade pública que abrange as instituições públicas e as que, sendo privadas, acedem ao estatuto de utilidade pública.

¹² Decreto-Lei n.º 133/2019, de 3 de setembro.

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

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

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

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

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

É neste contexto que os diversos eixos de avaliação adotados pela A3ES irão progressivamente sofrer as necessárias adaptações a fim de apoiar o desempenho inovador das instituições de ensino superior e de generalizar os aspetos decisivamente modernizadores das suas atividades. Por este motivo, as atividades de avaliação deverão no futuro incorporar mecanismos que facilitem as adequações progressivas que forem sendo

consideradas pertinentes. Este quadro obrigará à introdução de regras de simplificação que deverão estar alinhadas com os resultados da avaliação institucional e com a adoção de sistemas internos de garantia de qualidade certificados.

5.3. AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

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

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

O quadro normativo português descreve os parâmetros de qualidade que têm de ser adotados e que deverão estar presentes nas avaliações institucionais¹³. Estas abordarão não só o funcionamento da instituição de ensino superior (incluindo, como se afirmou, as unidades orgânicas), como também os resultados expressivos obtidos em consequência das suas atividades. Trata-se de uma avaliação global, orientada para identificar as dificuldades e fragilidades decorrentes do seu modelo de funcionamento. A avaliação institucional incide igualmente numa apreciação da estratégia global da instituição, dos resultados das suas políticas setoriais, das atividades e dos seus planos de desenvolvimento, por outras palavras, dos resultados que decorrem da sua orientação estratégica. A componente estratégica é, porventura, a que poderá ter aqui um maior significado, devido ao reflexo que tem no desempenho da instituição, cruzando as orientações atrás referidas (qualidade, flexibilidade, transparência, confiança, responsabilidade social e ética, integridade académica) com a estratégia específica da instituição, definida internamente no quadro da sua autonomia e adequada à sua missão.

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

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

A diversidade de abordagens que influenciam a avaliação institucional tem sido objeto de reflexão em alguns fora europeus. Ao analisar o panorama europeu, Hopbach & Flierman (2020)¹⁴ evocam diversos níveis de desempenho que refletem a enorme diversidade existente entre as instituições, diversidade na organização, nos objetivos, nas prioridades, nas metodologias, no quadro institucional e ainda, noutro plano, nas atribuições das agências que, no âmbito nacional, desenvolvem as atividades de avaliação institucional.

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

A avaliação institucional está enquadrada pelo primeiro padrão da ENQA, que aborda as questões de qualidade¹⁵:

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

¹⁴ HOPBACH, A. & FLIERMAN, A. — “Higher education: a rapidly changing world and a next step for Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education”. In: ENQA (2020) — *Advancing Quality in European Higher Education: Celebrating 20 years of ENQA*, Bruxelas, 29-36.

¹⁵ ENQA (2015) — *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)* (tradução livre).

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

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

- **Pessoal não docente**, englobando as funções de apoio técnico e especializado, suporte às atividades laboratoriais e experimentais, gestão de projetos e intervenção nos domínios administrativos, académicos, técnicos, informáticos e de gestão de infraestruturas orientadas para a vida estudantil (bibliotecas, espaços de estudo, etc.).
- **Promoção da investigação científica**, incluindo a sua organização, a produção tecnológica e artística, a valorização económica das atividades de investigação e de desenvolvimento tecnológico, a participação na transferência de tecnologia, a inclusão em projetos e parcerias nacionais e internacionais (designadamente a inclusão de estudantes nessas atividades), a estratégia para a ciência aberta (*open science*), o contributo para o desenvolvimento regional, a prestação de serviços avançados, a extensão cultural e científica, as iniciativas de disseminação científica e os serviços de apoio.
- **Relações com o ambiente externo**, incluindo os projetos com a comunidade, a cooperação com os outros níveis de ensino, as relações com o tecido social e produtivo, a par da estratégia de inserção profissional dos estudantes e dos diplomados, assim como da respetiva empregabilidade.
- **Internacionalização**, abordando as parcerias internacionais, eventualmente traduzidas em ciclos de estudos em associação, em projetos de I&D conjuntos, designadamente no reforço do programa Universidades Europeias, ou em formas de promoção da mobilidade de estudantes e docentes nos dois sentidos.

O processo de autoavaliação deve igualmente ser objeto de análise por parte da CAE. O **Relatório de Autoavaliação** deverá incluir uma descrição do processo realizado, da equipa que o produziu, da metodologia seguida, do grau de envolvimento dos diversos segmentos da comunidade académica e dos órgãos que debateram e aprovaram o relatório. São aspetos que revelarão os contornos da dinâmica interna das instituições, bem como asolidiez do conteúdo do relatório.

Será igualmente nesta avaliação que se poderá explicitar a solidez financeira das instituições, as dificuldades que estas enfrentam no quadro estabelecido, bem como a capacidade que revelam de gerar recursos adicionais. É neste sentido, aliás, que incide um dos padrões da ENQA¹⁶

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

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

¹⁶ ENQA (2015) — *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)* (tradução livre).

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

O resultado das avaliações institucionais deverá orientar-se primordialmente para a explicitação da sua estratégia institucional e da afirmação do seu projeto pedagógico, científico e cultural, incluindo o reforço dos mecanismos internos de garantia de qualidade dos respetivos projetos e de afirmação pública das instituições. Estas opções estão em linha com três outros padrões da ENQA que afirmam:

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

Reconhece-se que, perante a diversidade dos perfis das instituições, das suas opções de ensino, das áreas científicas que privilegiam, das relações que estabelecem e dos resultados que demonstram, será difícil encontrar um único indicador que permita, em síntese, traduzir e/ou quantificar esta imensa diversidade, com a garantia de uma apreciação equitativa que abranja o conjunto das instituições. Admite-se que a afirmação pública das instituições, bem como a prestação de informações relevantes sobre o potencial de cada uma das suas atividades, irá projetar os resultados da avaliação institucional que devem responder claramente a essas exigências. Os jovens que pretendem aceder ao ensino superior, os investigadores que manifestem o interesse em integrar unidades de I&D, as empresas que necessitem de encontrar parceiros para os seus projetos de inovação, os diversos segmentos da população que desejem reforçar os seus conhecimentos e as suas qualificações, as comunidades que queiram saber que serviços podem solicitar às instituições ou as entidades internacionais em busca das melhores instituições para organizarem as suas estratégias de internacionalização, todos estes agentes necessitam de (e exigem) um quadro informativo e fundamentado relativo às características da instituição que procuram como parceira.

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

5.4. CICLOS DE ESTUDOS

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

No futuro, as estratégias de avaliação deverão evoluir e depender de novos entendimentos dos critérios e parâmetros que condicionam estes processos. Admite-se que a avaliação institucional entretanto lançada abordará direta e indiretamente estes temas e poderá contribuir para esses ajustamentos. Trataremos, sequencialmente, dos estudantes; do corpo docente e técnico; das instalações, dos equipamentos e das infraestruturas; das relações com o meio empresarial e a comunidade; e, por fim, da internacionalização.

5.4.1. ESTUDANTES

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

Os dois padrões que mencionam diretamente a inserção dos estudantes nas atividades das instituições são claros. Recordando¹⁷:

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

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

¹⁷ ENQA (2015) — *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)* (tradução livre).

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

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

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

Para além dos conhecimentos fundamentais adquiridos pelos estudantes para o respetivo desempenho como cidadão e como profissional, importa que estes tenham conseguido obter a preparação suficiente para se ajustarem constantemente a um mundo em rápida mutação, incluindo a capacidade de definir, ao longo da vida, os novos momentos de formação de que irão necessitar.

5.4.2. CORPO DOCENTE E CORPO TÉCNICO/ADMINISTRATIVO

A análise do corpo docente recorre aos critérios legais estabelecidos nos diversos diplomas¹⁸, os quais asseguram um elevado nível de qualificação associado a cada ciclo de estudos. Para além desta verificação, a análise da solidez do corpo docente não pode deixar de incidir sobre o nível de desenvolvimento das atividades de docência, de investigação e de disseminação nos respetivos domínios científicos.

A ENQA evoca esta questão num dos seus padrões, abrangendo não só o corpo docente como também, implicitamente, o corpo técnico e administrativo. Recordando¹⁹:

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

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

¹⁸ Estatutos da Carreira Docente, Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior e Decreto-Lei dos Graus e Diplomas.

¹⁹ ENQA (2015) — Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) [tradução livre].

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

A segunda perspetiva, respeitante aos resultados, abrangerá a produção de materiais pedagógicos, científicos e culturais, englobando as ações de disseminação. Além destes resultados, interessará identificar o desempenho das funções de supervisão e tutoria, com equilíbrio e em respeito das boas práticas, reconhecendo-se a diversidade de modalidades que esta função reveste, o tempo de dedicação (que deverá ser contabilizado) e o impacto junto dos estudantes. Estas iniciativas revelarão o empenho investido no acompanhamento destes últimos ao longo do seu percurso académico, na orientação de estágios, na facilitação de momentos de aprendizagem ou na inserção de atividades de iniciação à investigação.

Revelam-se da maior importância a adaptação e a preparação dos professores para as diversas plataformas de formação, dos graus académicos às pós-formações de curta e média duração, dos cursos de especialização às microcredenciais, situações que os obrigam a confrontarem-se com públicos heterogêneos no que respeita aos níveis anteriores de formação e às suas origens culturais. A estratégia das instituições quanto à valorização das competências pedagógicas e às respetivas iniciativas inovadoras reflete igualmente a importância concedida a estas componentes, as quais têm de constituir parâmetros sólidos de avaliação dos percursos dos docentes.

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

A análise do desempenho do corpo técnico e administrativo, associado às condições proporcionadas pela instituição, deverá prever igualmente as duas componentes. Ou seja, englobará as condições existentes, com as áreas funcionais da instituição, e os resultados gerados pelo funcionamento, designadamente na melhoria do desempenho das instituições.

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

O corpo técnico e administrativo revela-se como um pilar fundamental do funcionamento eficaz das instituições. As áreas laboratoriais ou experimentais, de acompanhamento dos trabalhos de I&D e de apoio administrativo e financeiro dos projetos constituem domínios

que exigem técnicos qualificados e comprometidos com a instituição. Os eventuais acordos de transferência de tecnologia e de conhecimento entre setores das instituições e o mundo empresarial obrigam a um detalhe técnico-jurídico que afetará a instituição se não for realizado com conhecimento e com profissionalismo.

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

5.4.3. INSTALAÇÕES, EQUIPAMENTOS E INFRAESTRUTURAS

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

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

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

5.4.4. RELAÇÕES COM O MEIO EXTERIOR

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

- prestações de serviços;
- projetos de investigação e inovação com impacto local, regional, nacional e internacional;
- transferência de conhecimento e tecnologia;
- estágios de curta duração (inseridos ou não nos curricula);
- programas de formação específica e orientada;
- seminários curtos para públicos especializados;
- atividades de âmbito cultural ou desportivo;
- ciclos de conferências;
- colóquios temáticos;
- programas para o desenvolvimento sustentado.

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

Também neste capítulo, para além de uma boa identificação dos parceiros que geram essas relações, é importante identificar os resultados dessas interações, em termos de benefícios e facilidades para as atividades da instituição, para a melhoria do seu funcionamento, para os diversos segmentos da comunidade académica (estudantes incluídos), mas também para o impacto nas estruturas locais e regionais.

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

5.4.5. INTERNACIONALIZAÇÃO

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

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

Os diversos eixos incluem os seguintes aspetos:

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

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

Há, contudo, uma iniciativa que a Agência está a desenvolver e que deverá ser concretizada tão brevemente quanto possível. Trata-se da simplificação no processo de acreditação de ciclos de estudos em associação com instituições de ensino superior estrangeiras. Embora se reconheça que tem existido uma reflexão europeia abrangente sobre estes procedimentos, na realidade, atualmente, qualquer acreditação de ciclos de

estudos naquelas condições tem obrigado a uma intervenção individualizada de todas as agências dos países das diversas instituições. Na maior parte dos casos, as agências intervenientes estão filiadas na ENQA e, por isso, seguem padrões idênticos na acreditação dos ciclos de estudos, pelo que, no âmbito da simplificação que se defende, podem estabelecer-se acordos bilaterais ou multilaterais, definindo os mecanismos mais adequados para a respetiva acreditação. Esta linha de atuação deverá compreender todos os ciclos de estudos organizados conjuntamente ou em associação, designadamente os que são financiados pela Comissão Europeia.

5.5. GABINETES DE QUALIDADE DAS INSTITUIÇÕES

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

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

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

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

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

5.6. COMISSÕES DE AVALIAÇÃO EXTERNA/COMISSÕES TEMÁTICAS DE AVALIAÇÃO

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

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

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

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

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

No segundo semestre de 2021, reforçou-se a estratégia de constituição das CAE através da constituição das designadas comissões temáticas de avaliação (CTA), havendo uma preocupação de integrar elementos de distintas instituições e geografias. O elevado número de ciclos de estudos inseridos em algumas áreas científicas obriga à constituição de inúmeras CAE, processo que normalmente se revela complexo, como atrás se referiu. Assim, nas áreas científicas que incluem um número elevado de ciclos de estudos, em funcionamento e novos, poderão ser criadas CTA. Estas últimas serão sempre constituídas no âmbito de uma determinada área científica e deverão incluir um número reduzido de presidentes de CAE.

As CTA terão o papel de assessorar o Conselho de Administração da A3ES e de contribuir para a criação de um quadro orientador tendencialmente homogéneo nos procedimentos de avaliação, avançando sugestões para a indicação de professores/avaliadores externos para a composição das CAE.

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

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

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

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

06. SISTEMAS INTERNOS DE GARANTIA DE QUALIDADE

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

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

É, aliás, esse sentido que se reflete noutra padrão da ENQA²⁰, que pode ser enunciado da seguinte forma:

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

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

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

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

07. GABINETE DE ESTUDOS E ANÁLISE

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

As linhas de reflexão, de análise e de investigação desenvolvidas pela Agência, mobilizando o Gabinete de Estudos e Análise, devem corresponder a opções orientadas no sentido de melhorar as suas estratégias, de clarificar os procedimentos e de avaliar os respetivos resultados. Deverá também estudar os diversos aspetos que concorrem para a qualidade do ensino superior, assim como projetar as suas diversas componentes, sempre com o objetivo de introduzir melhorias no desempenho da Agência ou de antecipar problemáticas com as quais se terá de confrontar. No âmbito destas funções, o gabinete deverá igualmente contribuir para preparar a documentação de referência, incluindo os guiões que suportam as atividades de avaliação da qualidade dos ciclos de estudos e das instituições de ensino superior. Estas são as linhas de trabalho, em áreas de reflexão, análise, investigação e divulgação, que devem contribuir para reforçar a capacidade da A3ES, para associar um melhor conhecimento às suas atividades e para contribuir para renovar e qualificar progressivamente o seu desempenho nos vários patamares em que ela se desenvolve. O Plano Estratégico (2021-2024) e o Plano de Atividades (2022) — este último já aprovado — permitem definir bem o papel do Gabinete de Estudos e Análise e clarificar as funções passíveis de assegurar o pleno desempenho das atribuições explicitadas nos estatutos da Agência.

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

- recolha e tratamento de informação e elaboração de documentação associada aos eixos de atividades da Agência;
- produção de reflexões e de estudos, associados aos eixos de atividades da Agência;
- colaboração no plano editorial da Agência, designadamente na sua newsletter e na série documental;
- participação, em nome da A3ES, em diversos fora nacionais e internacionais;
- participação, em nome da A3ES, em projetos de I&D, da responsabilidade de centros de investigação avaliados pela FCT, em áreas diretamente relacionadas com as atividades da Agência.

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

A eventual participação em projetos de I&D, em nome da A3ES, será sempre decidida em articulação com os centros de investigação e em parceria com estes. Corresponderão a projetos a desenvolver por estes centros, com conteúdos total ou parcialmente interessantes para as atividades das Agência, e para os quais esta última proporcionará a sua colaboração. Cabe neste formato, por exemplo, a participação da Agência no projeto Gender Equality in Higher Education Institutions, liderado pela Universidade de Lisboa (Centro Interdisciplinar de Estudos de Género), financiado pela Direção-Geral de Ensino Superior (DGES) e mobilizador de um conjunto de outros parceiros nacionais e internacionais, entre os quais a A3ES.

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

A - Avaliação Institucional;

B - Práticas e Modelos de Doutoramentos;

C - Ensino a distância e Inovação Pedagógica.

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

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Esta prioridade vai desagregar-se nos seguintes aspetos:

- **A1** — Levantamento das boas práticas, na área da avaliação institucional, executadas em países europeus, identificando os parâmetros e critérios utilizados, as dificuldades inerentes a estas operações e sobretudo a forma como utilizaram os resultados da avaliação institucional para as iniciativas futuras de avaliação e acreditação (sobretudo de ciclos de estudos). Este levantamento inclui também a coleta dos guiões, formulários e outra documentação, designadamente relatórios finais e de progresso sobre as iniciativas.
- **A2** — Análise dos objetivos definidos para o primeiro ciclo de avaliação institucional (documentação da A3ES). Análise dos relatórios que foram elaborados pelas respetivas CAE no primeiro ciclo de avaliação institucional, com especial referência a algumas secções dos relatórios de autoavaliação (RAA) e dos relatórios de avaliação externa (RAE):
 - > missão da instituição;
 - > projeto educativo, científico e cultural;
 - > sucesso escolar;
 - > ligação à investigação;
 - > análise SWOT.

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

- 1 — Coerência e desconformidade no alinhamento entre a declaração de missão, o plano estratégico e os respetivos objetivos institucionais. Comentários acolhidos ou desconformidades detetadas através da análise do relatório de avaliação.
 - 2 — Casos de referência de boas práticas (aprendizagens, práticas pedagógicas, gestão, governança) e eventuais casos-padrão, correspondentes a soluções inovadoras ou, em alternativa, a situações em que as instituições precisem de auxílio para alcançar os respetivos objetivos, numa perspetiva de melhoria da qualidade.
 - 3 — Diversidade e políticas institucionais, aferindo as diversidades reais das aparentes, o que pode ser detetado através da eventual convergência (ou não) das políticas institucionais com os objetivos equacionados. Este aspeto pode indiciar um mapeamento do conjunto de instituições carentes de apoio para consolidarem o respetivo projeto educativo.
 - 4 — Participação dos estudantes e metodologias de aprendizagem centradas no estudante em uso nas instituições, as quais constituem dois aspetos que poderão ser itens de referência no desenvolvimento desta investigação. Podem estabelecer um quadro mais claro da situação atual do sistema nacional de ensino superior e contribuir para definir o modo como a avaliação institucional pode auxiliar a concretização plena destes objetivos.
- **A3** — Definição do quadro de referência (proposta) a adotar no segundo ciclo da avaliação institucional, fixando as grandes problemáticas de acordo com as perspetivas enunciadas no capítulo 5.3 deste plano estratégico.

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

PRÁTICAS E MODELOS DE DOUTORAMENTO

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

Esta diversidade tem constituído matéria de reflexão internacional, designadamente no âmbito de um conselho criado no seio da Associação Europeia de Universidades²¹. Tal reflexão deu origem a um conjunto de recomendações (Salzburg I e Salzburg II) que conduziram a uma reformulação, ainda em curso, dos programas de doutoramento europeus, associando-os a ambientes de investigação científica e de inovação criados em diferentes contextos.

²¹ *Council for Doctoral Education, da European University Association (EUA).*

DOCTORAL PROGRAMMES FOR THE EUROPEAN KNOWLEDGE SOCIETY (Recommendations Salzburg)

1. The core component of doctoral training is the advancement of knowledge through original research. At the same time, it is recognised that doctoral training must increasingly meet the needs of an employment market that is wider than academia.

2. Embedding in institutional strategies and policies: universities as institutions need to assume responsibility for ensuring that the doctoral programmes and research training they offer are designed to meet new challenges and include appropriate professional career development opportunities.

3. The importance of diversity: the rich diversity of doctoral programmes in Europe — including joint doctorates — is a strength, which has to be underpinned by quality and sound practice.

4. Doctoral candidates as early stage researchers: should be recognised as professionals — with commensurate rights — who make a key contribution to the creation of new knowledge.

5. The crucial role of supervision and assessment: in respect of individual doctoral candidates, arrangements for supervision and assessment should be based on a transparent contractual framework of shared responsibilities between doctoral candidates, supervisors and the institution (and where appropriate including other partners).

6. Achieving critical mass: Doctoral programmes should seek to achieve critical mass and should draw on different types of innovative practice being introduced in universities across Europe, bearing in mind that different solutions may be appropriate to different contexts and in particular across larger and smaller European countries.

These range from graduate schools in major universities to international, national and regional collaboration between universities.

7. Duration: doctoral programmes should operate within appropriate time duration (three to four years full-time as a rule).

8. The promotion of innovative structures: to meet the challenge of interdisciplinary training and the development of transferable skills.

9. Increasing mobility: Doctoral programmes should seek to offer geographical as well as interdisciplinary and intersectoral mobility and international collaboration within an integrated framework of cooperation between universities and other partners.

10. Ensuring appropriate funding: the development of quality doctoral programmes and the successful completion by doctoral candidates requires appropriate and sustainable funding.

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

Os modelos de doutoramentos realizados em ambientes externos às universidades têm tido nos últimos anos um razoável impulso, com resultados práticos muito modestos²².

A reflexão em torno desta problemática é fundamental não só para perceber as dinâmicas que podem estar associadas a estes programas, como também, do ponto de vista da A3ES, para identificar os melhores parâmetros de avaliação conducentes a uma acreditação que traduza um ciclo de estudos pós-graduados cientificamente avançado e valorizador da criatividade e da inovação²³.

ENSINO A DISTÂNCIA E INOVAÇÃO PEDAGÓGICA

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

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

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

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

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

²² SANTOS, P. & PATRÍCIO, M. T. [2020] — “Academic culture in doctoral education: are companies making difference in the experiences and practices of doctoral students in Portugal?”, *International Journal of Doctoral Studies*, 15, 685-704.

²³ A Agência iniciou contactos com um centro de investigação de uma universidade portuguesa, classificado como excelente, para contratar uma reflexão sobre o desenvolvimento desta temática em todos os seus contornos.

08. ESTRATÉGIA INTERNACIONAL DA AGÊNCIA

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

A cooperação internacional da A3ES abrange outros domínios, designadamente:

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

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

A cooperação internacional prolonga-se na organização de reuniões, seminários e conferências sobre temas determinantes para o funcionamento dos sistemas de ensino superior e frente aos quais as agências terão um papel a desempenhar.

Este é o patamar pertinente para abordar as questões centrais e atuais que afetam as instituições de ensino superior, como o ensino a distância, os modelos de doutoramento, as formações em associação, as pós-graduações como elemento ativo da aprendizagem ao longo da vida, as microcredenciais, etc. O objetivo da A3ES é organizar anualmente uma conferência internacional, de acordo com um programa indicativo, a que já se fez referência:

2021 — Ensino a distância;

2022 — Avaliação institucional;

2023 — Modelos de doutoramento;

2024 — [tema por seleccionar].

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

09. GARANTIA DE QUALIDADE DAS ATIVIDADES DA AGÊNCIA

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

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

Tem sido (e continuará a ser) despendido um esforço importante no relacionamento com as instituições de ensino superior e num melhor esclarecimento público, a fim de clarificar permanentemente os objetivos e os critérios associados aos diversos eixos de avaliação e acreditação, como garante da completa transparência nos procedimentos utilizados pela Agência. As instituições serão também sensibilizadas a reagirem a este percurso que se pretende de confiança mútua, incorporando uma maior clareza nas suas propostas e assumindo plenamente os condicionalismos normativos que deverão estar presentes nas suas iniciativas. A garantia de qualidade associada às atividades da A3ES pode ser abordada de forma mais explícita, admitindo que ao longo do período do plano estratégico (2021-2024) haverá a necessidade de proceder a reformulações pertinentes que melhorem o desempenho da Agência e que reforcem a transparência dos seus procedimentos.

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

- Concertação entre a garantia de qualidade externa e os procedimentos definidos para a garantia de qualidade interna das instituições. Neste domínio a Agência, sem prescindir dos normativos legalmente estabelecidos e dos parâmetros de qualidade consolidados no quadro europeu, tem reconhecido que a garantia de qualidade do desempenho institucional e das propostas de ciclos de estudos é uma responsabilidade primordial das instituições de ensino superior. Nesse sentido, a Agência tem introduzido um grau de flexibilidade nos mecanismos de avaliação que utiliza, dada a diversidade do perfil de instituições (a sua dimensão e o subsistema que integram), de propostas (coerentes, bem concebidas e alinhadas com as estratégias institucionais) e de conteúdos (multidisciplinares, em associação ou de estrutura modular).
- Diálogo permanente com as instituições de ensino superior no sentido de clarificar e aconselhar a adotar os melhores procedimentos para a avaliação da qualidade das instituições e dos ciclos de estudos. Esse diálogo está refletido em inúmeras

reuniões bilaterais com os responsáveis das instituições, na definição das normas de desempenho a adotar pelas CAE, na prestação de informações claras sobre os relatórios de acompanhamento (*follow-up*), para além dos memorandos com sugestões referentes à melhor organização dos sistemas internos de garantia de qualidade.

- Constituição de CAE com critérios exigentes. Este aspeto tem sido uma questão permanentemente analisada desde o início do mandato do atual Conselho de Administração. As condições para a seleção de avaliadores foram alteradas e, como atrás se demonstrou (capítulo 5.4), a Agência introduziu critérios adicionais que permitem garantir a mobilização de pares com um elevado perfil de competência. Introduziu-se a rotatividade na seleção dos pares, os quais também deverão ter um perfil de qualidade inquestionável. Garantiu-se o equilíbrio de género e de origem geográfica no país, a inexistência de conflitos de interesse, bem como a integração de elementos internacionais e de estudantes. A constituição de CTA, referidas no capítulo 5.4, traduz igualmente uma iniciativa para melhorar os procedimentos de avaliação de ciclos de estudos. O número de reclamações recebidas na Agência é marginal (0,5%). As avaliações têm também beneficiado de pareceres das entidades representativas das profissões, muitas delas membros do Conselho Consultivo. Ponderar-se-á ainda a participação em regime experimental de representantes dos empregadores nas CAE. Recentemente, a Agência elaborou um guião de formação (em português e em inglês) que é utilizado na preparação das avaliações, designadamente abrangendo os novos avaliadores.
- Divulgação dos critérios utilizados nas diversas avaliações. A Agência disponibiliza na sua página web todos os documentos utilizados nas avaliações e que permitem elaborar os relatórios de autoavaliação, os relatórios de avaliação externa, assim como a explicação detalhada dos parâmetros e critérios utilizados nesses procedimentos e dos respetivos conteúdos. Há uma preocupação permanente de garantir a igualdade e a equidade de tratamento das instituições, de forma a impedir situações de discriminação.
- Acesso público às decisões da Agência. Publicam-se sistematicamente na página web da Agência todas as decisões do Conselho de Administração que conduzem à acreditação das instituições de ensino superior ou dos seus ciclos de estudos. Essa informação inclui os relatórios de autoavaliação, os relatórios de avaliação externa, as pronúncias e as decisões finais do Conselho de Administração.
- Possibilidade de reanálise das decisões do Conselho de Administração. Em todos os procedimentos, as instituições de ensino superior podem apresentar pronúncias em relação às propostas das CAE. Esses momentos são importantes para corrigir eventuais disfunções correspondentes a aspetos que podem não ter ficado clarificados através da análise documental e das visitas. A decisão final do Conselho de Administração pode, num segundo momento, ser contestada junto do Conselho de Revisão, um órgão cuja legitimidade depende totalmente do Conselho de Curadores.

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

Neste âmbito cabe uma referência especial ao funcionamento do Conselho de Revisão, órgão estatutário de recurso das decisões do Conselho de Administração em matéria de

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

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

10. MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E DESMATERIALIZAÇÃO DO FUNCIONAMENTO DA AGÊNCIA

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

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

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

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

Um dos aspetos decisivos nesta estratégia de desmaterialização impõe uma relação fluida, rotineira e automatizada entre a A3ES e as instituições públicas que completam o conglomerado que se relaciona com as instituições de ensino superior. Assim, o registo dos ciclos de estudos e das instituições obriga a um circuito dedicado entre a Agência e o registo oficial de ciclos de estudos, da responsabilidade da DGES. A relação com a FCT permite simplificar o acesso aos currícula dos docentes e avaliadores, mas também à avaliação das unidades de investigação.

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

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

11. EIXOS DE DESENVOLVIMENTO

— SÍNTESE PARA O FUTURO

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

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

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

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

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

As relações internacionais que permitem o convívio entre culturas e o confronto saudável no âmbito da reflexão científica constituem um dos aspetos determinantes que traduzirão a abertura das instituições e a procura exigente de novos patamares nas áreas do ensino, da investigação, dos projetos futuros e da cooperação institucional.

DUAS NOTAS FINAIS

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

A primeira nota destina-se a relevar a diversidade que tem de existir entre as instituições, as suas missões, os modelos de funcionamento, as estratégias e os resultados. O sistema de ensino superior, no plano nacional e internacional, integra instituições com diferentes perfis, estratégias diversas, regras de funcionamento específicas, níveis de autonomia próprios e, por conseguinte, resultados produzidos naturalmente díspares. Trata-se de um sistema global que obriga a que os diferentes eixos de avaliação integrem essa diversidade e conjuguem as características e os recursos com os resultados atingidos.

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

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

ANEXO

INDICADORES DE GESTÃO E ACOMPANHAMENTO PARA O PERÍODO 2022-2024

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

A3ES

Agência de Avaliação
e Acreditação
do Ensino Superior

STRATEGIC PLAN

FEBRUARY 2022

A3ES EDIÇÕES

ABBREVIATIONS

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior <i>Agency for Assessment and Accreditation of Higher Education</i>
ANECA	Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (Espanha)
ANI	Agência Nacional de Inovação / <i>National Agency for Innovation</i>
EAT	External Assessment Team
CHER	Consortium of Higher Education Researchers
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa <i>Community of the Portuguese-Speaking Countries</i>
CTA	Comissão temática de avaliação / <i>Thematic Assessment Commission</i>
DGES	Direção-Geral de Ensino Superior / <i>Directorate General for Higher Education</i>
ECTS	Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos <i>European Credit Transfer and Accumulation System</i>
EHEA	European Higher Education Area
EIT	European Institute of Innovation & Technology
ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education
EQAR	European Quality Assurance Register for Higher Education
ESG	Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher
FCCN	Fundação para a Computação Científica Nacional / <i>Scientific Computing Unit of FCT</i>
FCT	Fundação para a Ciência e a Tecnologia <i>National public agency supporting research in science, technology and innovation</i>
R&D	Research and Development
SDG	Sustainable Development Goals
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa / <i>Portuguese-Speaking African Countries</i>
SAR	Self-Assessment Report
EAR	External Assessment Report
SIACES	Sistema Iberoamericano de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior
SIGQ	Sistemas internos de garantia de qualidade / <i>Internal Quality Assurance Systems</i>
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, and threats

01. AGENCY FOR ASSESSMENT AND ACCREDITATION OF HIGHER EDUCATION

The Agency for Assessment and Accreditation of Higher Education (A3ES) has, according to its statutes, the competences to intervene in the assessment and accreditation of educational activities of higher education institutions. Regarding these activities, the Portuguese situation is, however, hybrid. In addition to the A3ES, the scientific research activities of higher education institutions (namely the Research Units) are evaluated by the Foundation for Science and Technology (FCT). On the other hand, innovation activities are more closely monitored by the National Innovation Agency (ANI). Thus, the A3ES intervention focuses on the study programme quality assessment and the overall running of higher education institutions, regardless of the respective subsystem and the legal nature of the institutions.

The model for assessing the higher education performance quality of institutions and their results assumes different forms in different European countries. In some cases all the assessment lines (teaching, research and knowledge transfer) are integrated within the same agency; but there are others in which the assessment attributions apply only to study programmes and institutional performance, as is the case of A3ES.

Within the European scope, the assessment activities related to study programmes are dependent on a set of standards defined by a body of European organisations. One of those organisations is the European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). The accreditation of study programmes (and of the agencies themselves), based on those standards, allows higher education institutions (and the countries of the European domain) to mutually recognise their respective courses. This will ensure not only the mobility of students, teachers and administrative staff, but also the recognition, comparability and equivalence of the training offered in each country. This has contributed to the shaping of the European Higher Education Area, defined in its main lines by governmental and European Union¹²³⁴⁵ regulations. The so-called Bologna Process was responsible for introducing this plan in the life of European Higher Education Institutions, aligned with two other fundamental characteristics: the structure of the three levels of academic degrees and the adoption of the concept of credit (ECTS) as a measure of students' work, currently used increasingly in all training options.

¹ Rome Declaration (2017).

² COM (2017) 673 final - Strengthening European Identity through Education and Culture.

³ COM (2020) 625 final - Completing the European Education Area by 2025

⁴ COM (2020) 628 final - A new EII for Research and Innovation.

⁵ COM (2022) 16 final - European Strategy for Universities.

In this intersection of national designs and community challenges, the Agency adopts its mission and vision, stated in the following terms:

MISSION

To promote the quality assurance of the Portuguese Higher Education System:

- using assessment, accreditation, certification and recommendation procedures, covering higher education institutions and their study programmes;
- contributing to the consolidation of the European Higher Education Area;
- contributing to the continuing qualification of the Portuguese Higher Education System;
- stating a public commitment that promotes transparent information and a climate of trust in the relationships with the different intervening social agents that benefit from higher education.

VISION

- To be recognised by all society structures, at national and international levels, as a guarantee the quality of the Portuguese Higher Education System and as a referential source of good practices in the provision of public service.
-

With the previously defined framework, the Agency for Assessment and Accreditation of Higher Education defines, for the period of validity of the current Plan, its strategic objectives that will allow it to achieve the Mission. Thus:

1. ASSESSMENT FOR QUALITY IMPROVEMENT

To guarantee the quality of the study programmes of the higher education system, promoting adequate assessment and accreditation initiatives, keeping references to the criteria that result from ENQA standards and to the specific national parameters, and valuing the level of internalisation demonstrated by institutions in the face of global societal challenges;

2. INSTITUTIONAL ASSESSMENT ADEQUATE TO THE DIVERSITY OF THE SYSTEM

To implement institutional assessment of the Portuguese higher education system with a new framework, explaining the diversity of the institutions, their own strategies, their pedagogical-scientific dynamics and their quality assurance structures;

3. SIMPLIFICATION OF ASSESSMENT PROCEDURES 2

To adopt mechanisms for assessing and accrediting study programmes, promoting whenever possible the use of simplified procedures in line with the results of the institutional assessment and with the institutional trust environment that should necessarily be created;

4. INTERNACIONALISATION

To develop international cooperation with the double aim of improving the

convergence of the Agency procedures with the best international practices and of active participation in the consolidation of international networks, partnerships and consortia;

5. EUROPEAN COOPERATION

To ensure active participation with European institutions, contributing to the strengthening of the European Higher Education Area and the interaction with the European Research and Innovation Area, thus promoting not only greater permeability, but also the better qualification of the European Higher Education System;

6. INTERNAL QUALITY

To guarantee that the Agency operation is guided by the principles of quality, independence, transparency and public service, simplifying its internal structure and renewing its management and information system in agreement with the digital transition;

7. PROSPECTIVE PARTNERSHIP

To ensure the Agency's intervention as an active partner of higher education institutions in the fields of pedagogical innovation, social inclusion and qualification, lifelong learning, territorial development, environmental transition and internationalisation of the system, thus contributing to the achievement of SDGs and to the development and progress of societies.

02. HIGHER EDUCATION AND ITS INSTITUTIONS

The development of societies is inevitably related to the qualification of their human resources. The education level, and in particular of higher education, is a good indicator that reflects the profile of societies, as well as the quality of their organisation, structure and functionality. In recent years, practically since after the Second World War, knowledge has been understood as one of the determining resources for the development of societies. Scientific production has emerged over the last 50 years as one of the factors of progress, responsible for boosting economic growth, but also as a factor for improving life quality and social cohesion.

In this context, higher education institutions have developed a path committed to societies, through the production and dissemination of knowledge. There is a high correlation between prosperity, social satisfaction and the level of scientific research in science and technology at universities¹.

Higher education institutions, namely universities, are among the oldest institutions of human societies. Their objectives and relationships with the respective communities, over almost eleven centuries² of history, have undergone countless changes and adjustments, always according to the aims of the societies. The societal evolution over the last 40 years has justified successive readjustments in university and polytechnic institutions, introducing new and deep adjustments in their operating models, through which they have been adopting new competences, diversifying the subjects included in their training offer, remodelling their links and dependencies with the communities and broadening the population sectors they aim to attract to their training and research activities.

The main activities developed by higher education institutions traditionally cover three different plans: teaching, research and knowledge transfer. It is recognised that the evolution of these plans, beyond their individual specificities, has led to the multiplication and reinforcement of the relationships that they establish between them, creating situations of high convergence and obligatory interdependence, which currently occurs in almost all institutions. It is not possible to structure teaching axes without a high level of scientific research that fertilizes, stimulates and updates teaching, as well as it is recognised that 70% to 80% of the current economic, social and cultural growth of our societies is a result of new developments in knowledge and technology, most of them originated in universities.

The socially recognised role of higher education institutions, in their double function of preparing and qualifying human resources and producing and disseminating knowledge, has fostered a growing convergence of their activities with the social, business and institutional environment. Institutions assert themselves in the public domain through

¹ BOULTON, G. & LUCAS, c. (2008) - *What are universities for?*, LERU, Leuven.

² *The first university (al-Quaraouiyine University) was created in 859 AD, in Fez, North Africa. Its first Rector was a woman (Fatima al-Fihri).*

the effects they have on the functioning of society. The assessment of the different aspects related to the quality of higher education institutions are increasingly addressing the results of that performance.

The panorama of universities and polytechnics also benefits from their institutional diversity. For example, this diversity results from their size, their areas of excellence, their consortia, and from the more or less intense relations they maintain with their host communities. Institutional diversity corresponds to the richness of this environment, and it is possible to develop differentiated initiatives to meet the global challenges that affect our societies.

The present reality and the assessment perspectives of the activities of higher education institutions in the coming years constitute challenges that will also condition the activity of A3ES. The assessment parameters that the Agency has adopted today will have to be progressively and necessarily adjusted in the future. Such challenges, associated with the new expected results, will require a redirection of the assessment activities, maintaining however the firm purpose of ensuring the quality of the activities developed by these institutions.

The organisation of study programmes, integrating curricular units sequentially and orderly arranged in their structure, as is now the case, is starting to include other modalities. Based on the modular organisation of teaching, new training paths are conceived offering a variable number of options, which initiates a diversity of possible paths leading to a degree. The attraction of non-traditional students (over 23 years old, employed and unemployed people, former students returning to institutions, international students and other cases) also forces institutions to adapt to new publics. The organisation and its approach to some subjects, justifying the use of specific infrastructures, require close collaboration with entities outside the institutions. Multidisciplinarity and internationalisation add complexity to the organisation of study programmes, namely through the efforts involved in the convergence of referentials that are limited in dialogue, in the languages used and in the involved cultures.

This complex set of changes, which are destined to introduce greater effectiveness and content in education, requires finding new and different assessment parameters to cover the anticipated diversity of situations and programmes.

The centrality of student training has forced higher education institutions to reformulate their teaching and learning pedagogical methodologies, responding not only to the massification observed in their attendance but also to the growing presence of school population belonging to age groups traditionally distant from training paths, to segments of young people with a different socio-cultural background and increasingly to international students who carry particular expectations with regard to the country and the institutions they attend.

The dynamisation of scientific research will surely converge with greater intensity on the issues that currently affect our societies, from biotechnology to the environment, from energy to artificial intelligence, from digitalisation to issues of life in society, in a path with increasingly interdisciplinary components, where the social sciences and humanities will play an important role. The specialisation between institutions dedicated to teaching and those that have a greater focus on scientific research has been overcome by the

generalised insertion of teachers from all higher education subsystems in Research Units, a situation that reflects the good performance of higher education institutions, which has been expressed in recent years in ever increasing metrics comparable to other countries in the European Union.

The relations of higher education institutions with the outside world, especially with the institutional and business environment, have also undergone substantial changes, affecting two fundamental levels. Primarily, by promoting the early and active insertion of students in diverse and complementary activities to their academic career (from professional initiation activities to volunteer schemes) and secondly, by guaranteeing their integration in joint projects, supported by multidisciplinary teams and orientated towards artistic or technological areas of knowledge, in which partnerships will make it possible to guarantee the execution of the referred projects and ensure the development of solutions, many of them innovative, to societal problems.

The role that higher education institutions currently play in the development of the regions where they are located also deserves special mention³⁴. Thus, the impartiality and equidistance of institutions towards local and regional dynamics, the permanent search for curiosity and creativity that affects all their activities, the perspective of developing activities with long-term impact and the proximity they cultivate with regional actors, associated with open access to knowledge and technology, give the higher education institutions a new centrality in regional development processes.

Clearly higher education and its institutions are positioned as key instruments for social and economic development.

It is recognised that the reorientation of the activities of higher education institutions is strongly dependent on the overall framework provided by the communities and their challenges. In this sense, higher education institutions should have the capacity, flexibility and, above all, their own strategy to respond to the challenges of this social evolution.

In recent years, the organisation of societies has undergone profound changes, to which higher education institutions must pay attention. Their role is crucial in terms of qualifying citizens and producing knowledge, leading to the affirmation of active and participatory citizenship in democratic life. This is an issue that is worth addressing, even if necessary in a synthetic way.

³ REICHERT, S. (2019) – *The Role of Universities in Regional Innovation Ecosystems*, Brussels, EUA.

⁴ KEMPTON, L. et al (2021) – “Putting universities in their place”, *Regional Studies Policy Impact Books*, 3 (1).

03. SOCIETAL CHALLENGES

In higher education institutions, the convergence of teaching with scientific research and their relationship with the external environment corresponded to what became known as the “Humboldtian revolution”. The interactions between teaching and research, together with the guarantee of intellectual autonomy, has become part of the profile of universities since the mid-19th century. The progressive interdependence on societies throughout the 20th century led to the transformation of the third mission of these institutions, which evolved from the traditional provision of services to the community to the transfer of technology and knowledge, contributing expressively to the resolution of society’s problems.

Over the last 40 years, societal challenges have become increasingly complex. The incorporation of diversified knowledge in the numerous activities of societies, in the production of goods, in the design of services, or in the improvement of quality of life has been an unquestionable constant. The search for new technological and/or organisational solutions is a feature that characterises the vast majority of activity sectors, driven in recent years by the widespread introduction of digital options. Other components, of which energy is perhaps one of the most important, have been called upon and are currently the main options for development strategies and programmes. This evolution, which is interdependent in all countries, has enabled the United Nations to set the so-called global sustainable development goals for 2030.

These aspects induce a particular dynamism in the definition of many segments of the existing training offer, namely in the areas of fundamental sciences, engineering sciences, humanities, and social sciences. The curricular structures of training courses which, in the past, remained unchanged for long periods of time, must now be rethought and readjusted. And, where necessary, they must be reconverted considering the developments in knowledge, the resulting growth in technological capacity, and the globalisation of professions. The different curricula must be constantly adapted to new social needs and the ambitions of communities.

In this context, adapting the structure and content of training courses has become a crucial challenge for higher education institutions, given the new professional profiles required by social change, especially when it is known that many of the current professions will be heading toward obsolescence after a few years, although little is known about the requirements of new professions emerging in the future. According to various sources, the number of professions that young people today will have to embrace during their lives may reach more than twenty new and different activities or jobs. The current Dean of the National University of Singapore, reflecting on this trend, argues that universities need to move away from preparing young people for a life career and instead prepare them for a life of careers!⁵

⁵ Eng Chye, Tan (2020) – “Towards Sustainable Development – The Role of Universities in Lifelong Education”. In: Weber, L. & Zwaan, B. – *The University at the Crossroads to a Sustainable Future*, Geneva, Glion Colloquium, 119-128

In addition to the challenges explained above, the Portuguese situation presents additional demands that will influence the strategies of higher education institutions and, consequently, the actions of the A3ES. The goals defined for the coming years will seek to bolster the average rate of attendance in higher education so that it includes 6 out of 10 young people (2030) and that 50% of the population in the age group 30-34 has a higher education degree. In addition to all these challenges is a need to multiply initiatives within the scope of lifelong learning, covering new sections of the population, namely adults, on whose qualification/re-qualification the development and progress of the country depends. These goals will require an effort from the whole higher education system, including the reinforcement of the financial component.

This revolution requires higher education institutions to reformulate their training lines, adjusting them to the current societal challenges. Climate changes, the digital transition, demographic ageing, and the growing feminisation of education and the labour market are issues that influence the current evolution of societies and that require the definition of strategies aimed toward better and more efficient use of resources. This demand requires the creation and development of new skills and capacities and qualifications that enable an intervention capable of recovering adequate levels of sustainability.

We are facing an orientation that covers (and imposes) a progressive reform of the training offer, as well as the adoption of new pedagogical methodologies and learning formats in order to respond to the new and diverse paths of students. Necessarily, this orientation includes, upstream, the scientific research developed in higher education institutions.

Finally, the changes imposed by the pandemic crisis that the world has experienced since 2020 have installed in society the continual move towards digitalisation in an attempt to overcome the numerous limitations that we all have experienced. This process has created new habits and challenges that are reflected in higher education and call for other perspectives and responses, which, in this context, are not yet defined. In fact, as in the Portuguese case, there is a growing interest in distance education, which requires a scientifically qualified teaching staff and, simultaneously, even more, specific pedagogical requirements. Additionally, a hybrid variant starts to take shape which may require new regulation, as is the case in some European countries.

These changes will also require adjustments in the assessment and accreditation parameters used, in general, by the assessment and accreditation agencies and, in particular, by A3ES.

04. EUROPEAN STRATEGY

As mentioned above, having been included in the European Higher Education Area (EHEA), the Portuguese higher education system should maintain a line of reinforcement of the collaboration and the integration of activities. We have before us a universe of more than 5000 higher education institutions, spread over about 48 countries.

The European Strategy is being built against a background of major changes in the structures of societies and intense evolution of the parameters that condition training and research activities.

The growing importance of the knowledge society requires an increasingly solid relationship between scientific research centres and the social context, particularly the business world. This relationship is predominantly systematic in nature and requires continuous improvement arising from the need to renew and update knowledge, given that knowledge tends to become obsolete on average within five years of its transformation into products or services.

Ageing, demographic transition and the prospect of a generalised qualification of citizens also exhibit major problems for the whole higher education system and impose new training models, more adjusted standards for collaboration with society and better positioning in competition with the major geo-strategic areas⁶, not to forget the deep marks created by the practices to which society has been forced to resort during the present pandemic situation.

The conglomerate of European higher education institutions that embodies the EHEA maintains, however, the fundamental principles that have guided its activities and constitute and structure its paradigm:

- academic freedom, ethics and integrity;
- autonomy in the definition of its objectives;
- diversity in its structure, organisation and dimension, etc;
- gender equality, inclusion, equity and non-discrimination;
- transparency and public accountability;
- protection of democratic values;
- excellence in teaching, research and student support.

Added to these principles are those related to education and open science (formal, informal and non-formal), which contribute to a greater commitment of the higher education system to society, and are also connected with the role of higher education

⁶ Schenker-Wicki, A. (2020) – “Science systems under pressure: The entrepreneurial must of traditional universities in the 21st century”. In: Weber, L. & Zwaan, B. – *The University at the Crossroads to a Sustainable Future*, Geneva, Glion Colloquium, 91-100.

institutions in the field of the Sustainable Development Goals (SDGs) and the Strategy for Gender Equality in Research and Innovation⁷.

It is in this framework that the characteristics of the EHEA are structured to facilitate the mobility of the different segments of academic communities, to deepen the technical and scientific cooperation in the various scientific fields, and for the multilateral recognition of the training offered⁸. Therefore, special attention must be given to the issues of accreditation of courses and institutions, as well as to the assurance of their quality. The establishment of an environment of mutual trust is fundamental, and it is recognised as one of the bases to better structure the EHEA.

The environment of trust has benefited from the mutual knowledge progressively established with higher education institutions. The work of ENQA and the European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR) has been fundamental in creating a set of parameters that, in the various countries and through the respective accreditation agencies, have been adopted by all higher education institutions. The diplomas issued by the institutions inserted in the ENQA and EQAR universe started to be recognised in the European geographic space, currently extended to other countries that have adhered to this model.

The enlargement and strengthening of the EHEA have been translated into numerous initiatives, among which those covering the following areas⁹ deserve to be mentioned:

- guaranteeing university autonomy in its different dimensions and promoting academic freedom and integrity;
- programmes and courses in association with other bodies, including collaboration with enterprises in industrial sectors of strategic importance, with a view to facilitating the movement of members of academic communities, the transition between national systems and the enhancement of the European dimension in higher education and research;
- promotion of multidisciplinary strategies and flexible academic pathways, using appropriate assessment and accreditation;
- alliances between international higher education institutions, encouraging initiatives under the European Universities programme;
- awarding the EIT¹⁰ label to lifelong learning activities, whatever their format;
- dissemination of skills and capacities orientated towards the climate and the digital transitions and their coverage in the various areas of training of higher education institutions;

⁷ https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/strategy-2020-2024/democracy-and-rights/gender-equality-research-and-innovation_en.

⁸ The EHEA is developing in a convergent manner with the European Research and Innovation Area.

⁹ COM (2022) 16 final – European strategy for universities, 18.01.2022.

¹⁰ The EIT label is awarded to training programmes that are innovative, entrepreneurial and creative.

- recognition of qualifications obtained in higher education institutions in other countries using namely the European Qualifications Framework;
- exchange of students and teachers between higher education institutions, namely in the context of the EHEA;
- promotion of European cooperation aimed at safeguarding quality in higher education and for the development of the European quality assurance and mutual recognition system.

The European Union has recently set out four initiatives to strengthen European cooperation¹¹:

- boosting the European Universities programme by increasing the Erasmus+ budget and expanding the network to reach 60 consortia (with more than 500 higher education institutions);
 - definition of a legal status covering alliances of higher education institutions, allowing joint use of resources and reinforcing the establishment of convergent strategies;
 - creation of a Joint European Degree, issued at national level, but reflecting a level of knowledge and competences acquired in transnational networks;
 - generalisation of the European Student Identity Card, to guarantee student identity and facilitate mobility within European universities.
-

¹¹ COM(2022) 16 final - European strategy for universities, 18.01.2022.

05. A3ES STRATEGY

In the previously discussed framework, dominated by the challenges facing our societies and by the demands that these challenges impose on higher education institutions, it is possible to identify what should be the strategy of A3ES at the various levels where, by virtue of its statutes, it develops its activity.

The Agency structures its action with the purpose of ensuring the quality of the higher education institutions, their study programmes and their functioning. This action is conditioned by the legislative framework, which imposes a set of parameters that must be verified in the assessment activities and in the subsequent follow-up actions. Such parameters include, explicitly or implicitly, the criteria defined under ENQA, to which the A3ES is bound, and that give coherence to the EHEA. These can be considered necessary conditions that contribute to the quality of the institutions and their activities.

In addition to these parameters, the assessment focuses on the analysis that the peers that integrate the various external assessment teams (EAT) perform to the institutions. In this analysis, the documentation produced by the respective higher education institution is generally used, as well as the reports specifically produced for the assessment process. The analysis is often complemented by meetings that the EATs hold with the different segments of the academic community and also with a group of stakeholders. This process culminates with a visit to the facilities. The peers assessment focuses mainly on the contents of the study programme proposals, as well as on their integration into the strategies of the institutions. The integration of these appreciations with the verification of the above mentioned parameters enables the quality assessment of the institution's performance.

Thus, the combination of the verification of the legal parameters with the assessment made by the EATs in the assessment of the institutions' activities is the key to a good procedure, which may lead to the accreditation of study programmes and the certification of internal quality assurance systems, central aspects that will be resumed in the institutional assessment.

Since the creation of A3ES, there have been two assessment cycle of all study programmes of all institutions (2011-2016 and 2017-2022), the first edition of the institutional assessment (2016), as well as a set of certifications of internal quality assurance systems. In the next assessment cycle (2023-2028), the issue that emerges with greater expression, besides compliance with the regulatory framework, is linked with the performance of the institutions.

The assessments carried out in the meantime, associated with the identification of the conditions required for full accreditation, as well as the recommendations suggested at the end of each assessment process, have certainly led to the generalised adoption of principles, standards and practices integrating a culture of quality. And they have undoubtedly introduced adjustments in the profile of the institutions. The objectives of the new assessment cycle, incorporating the various levels at which it will develop,

should pay more attention to the improvements introduced in the functioning of the institutions and, therefore, to the achieved and expected results. They will even lead to the creation of an environment of greater responsibility and trust which may adjust the way in which the Agency will monitor the performance of the institutions and the quality assurance in all their activities.

5.1. FRAMEWORK

The initiatives aiming at the assessment and subsequent accreditation of study programmes and institutions are subjected to a set of guidelines that are present in the A3ES activity

These guidelines cover the following domains:

- **Quality**, in the sense that the whole assessment and accreditation building of A3ES is aligned with quality assurance of the activities of higher education institutions, having as reference the parameters and standards mentioned above. It is a situation that requires the selection and invitation of staff (including members of the EATs) with great caution and a high sense of commitment to the higher education system.
- **Flexibility**, recognising that the specific characteristics of each study programme or each institution must be integrated into the assessments. The Portuguese higher education system includes polytechnic and university institutions, both public and private, with a very variable dimension and organisational structure, therefore the way the different assessments are carried out has to consider this diversity and recognise the different ways of implementing the respective autonomies.
- **Transparency** and simplicity, assuming that A3ES decisions with a binding nature should be clear, transparent, objective, well-founded, and reflect a pedagogical sense. These guidelines allow for the consolidation of a fourth guideline: trust.
- **Trust**, a fundamental element that should progressively condition the relations between A3ES and higher education institutions, ensuring a balanced and convergent performance, gradually and simultaneously providing situations of guaranteed autonomy and demand, assuming quality standards, and giving the Agency monitoring functions.
- **Social responsibility**, a transversal axis that should characterise all institutions, public and private, the latter necessarily characterised as of public utility, but, as a whole, unswervingly guided to the qualification of individuals, to the production of science, and to social development.
- **Ethics and citizenship**, with the recognition that higher education institutions are schools that should promote active citizenship, inclusion and diversity and gender equality, as well as the reinforcement of social trust, preparing well-informed citizens and guaranteeing in all forms the dignity of the human person.

- **Academic integrity**, combating plagiarism and fraud in the various academic activities, teaching, scientific research and community relations, ensuring tolerance, independence, autonomy in behaviour and good standards of social relations.
-

5.2. INSTITUTIONS AND STUDY PROGRAMMES - NEW CHALLENGES

The evolution of the structure and organisation of higher education institutions brings about a new complexity that the Agency has to address and that will have significant consequences in the processes of assessment, accreditation and quality assurance, covering not only the study programmes but also the institutions themselves.

The possibility of defining new training paths that lead to joint training, to original professional profiles, or even to academic degrees with complex recognition, is translated into initiatives that can be considered real and feasible, to which correspond future models, expected in view of the evolution of the higher education system. This results from the new performances of higher education institutions, which simultaneously correspond to the demands of the students (young and not so young), to the socio-professional needs that the evolution of societies has created, but also to emerging areas of knowledge, namely with multidisciplinary outlines, creating expectations that can already be considered. It is acknowledged that some of these initiatives are already present in the Portuguese panorama.

Thus, for example, some institutions offer training courses which combine at least two scientific areas in the same study programme. In the areas of Economics, Law, Management and Engineering, there are already options taken by certain higher education institutions that allow for joint diplomas referring to the options attended, after a longer schooling pathway than usual and a redoubled individual effort. Such options require new institutional dynamics to respond to the challenges involved.

A second option results from school paths which are also structured, but at the same time differentiated, within a study programme which can act as an anchor area. It will be based on a common core and will integrate subjects considered nuclear within a given scientific area, proposing several alternative paths, each of them with a predominant thematic load. These solutions may complement the offer of a number of curricular units coherent with a given subject area (minors or majors) that complete the common core of the study programme.

The third option leads to academic degrees which are difficult to compare, and may result from an accumulation of autonomous teaching-learning modules or micro-credentials which, as a whole, are close to well delineated and consolidated training lines. They correspond to original paths that create difficulties of comparability with existing academic degrees, but which have the possibility of being recognised and credited by the respective scientific body.

A fourth option refers to the generalization of distance learning. This is a teaching modality with pedagogical mechanisms, methodologies, resources, calendars and monitoring and assessment systems different from the face-to-face modality. After the publication of the respective legal regime¹², the A3ES launched in 2020 a first call for proposals to evaluate study programmes organised according to this modality. The results of this first assessment revealed that the Portuguese institutions are not yet fully prepared to adopt these new paths, mainly addressed to populations living in places distant from the headquarters of the institutions, employed and/or unemployed people who did not attend higher education in their time, to lifelong learning or to Portuguese speaking communities located in distant regions and countries. Equally, special attention will be given to the assessment of hybrid models that conciliate face-to-face contact mechanisms with complementary resources facilitating virtual contacts.

The higher frequency with which higher education institutions organise and present study programmes with a multidisciplinary scope is also a new option, normally associating contributions from several organic units or even from several institutions. These initiatives, meeting a growing demand, respond to patterns of access to knowledge that are increasingly frequent. They are, in fact, modalities designed to integrate knowledge, competences and experiences originating from various disciplines, which lead the students to be able to understand various perspectives and acquire diverse knowledge and information. This facilitates their analysis and search for complex solutions to multifaceted problems. A3ES will pay particular attention to the multidisciplinary nature of study programmes.

Another option, with a major expression in the dynamics of the higher education institutions and stimulated in the last years by the European Union, is the organisation of study programmes, namely post-graduate courses, in association between national and foreign institutions. These programmes integrate the internationalisation strategies of the institutions involved facilitating the circulation of students, teachers and, in some cases, also the technical and administrative component of the institutions. They are also challenges for the institutions in the sense of concerted strategies, objectives and criteria that normally correspond to an effort for institutional convergence.

These changes, introduced in the model that has shaped the study programmes in the past, correspond to adaptations that the institutions have been taking on in order to respond, with flexibility and quality, to the qualification requirements of the different sectors of the population.

Access to knowledge is a demand of today's societies and the fulfilment of these ambitions induces the institutions to multiply the teaching-learning modalities in order to respond adequately to the diversity of demands. It is, moreover, a public responsibility that covers public institutions and those that, being private, acquire the status of public utility.

The nature and structure of work are constantly changing. Besides the adjustment of the teaching-learning modalities mentioned above, the institutions are also led, progressively, to reform the curricula of the study programmes, in line with the evolution of knowledge and with the preparation that is due to the students. It is becoming necessary to incorporate new subjects and deactivate some subjects and topics considered obsolete,

¹² Decree-Law no. 133/2019, of 3 September.

without forgetting the pressing need to fight against the standardisation of educational processes. Lifelong learning and re-skilling in the era of digital transformation are urgent problems for the business world, public administrations, third sector organisations and the area of culture and communication, for which higher education has to devise and anticipate responses. Depending on the depth of these adjustments, the accreditation framework may require changes.

The expectation of change covering teaching-learning modes and training contents also includes the reinforcement of transversal competences, related to communication, collaborative work, multidisciplinary interaction, time management or relationship skills. These are aspects that may determine the character of young students and the possible greater preparation of non-adults for future tasks.

The teaching staff must play a crucial role in this balance of adaptations and changes. The challenges are many and the expectations of the students are diverse, which is why special attention should be given to the performance and continuous qualification of the teaching staff as a fundamental component of change. The creation of conditions for better insertion in the institutional and innovation dynamics is an element that will guarantee the mobilisation of this sector, essential to ensure a new path for higher education.

In the framework of the new challenges, it is necessary to mention institutional issues. Higher education institutions are often accused of organisational immobility, of excessive thematic segmentation, of having a vision that is too inward-looking, leading them to be perceived, until a few years ago, as real ivory towers. This scenario is normally associated with highly bureaucratic administrative structures. The transition detected in the last few years allows us to identify a new cycle, which leads higher education institutions to new patterns of relationship with the external environment, to the emergence of new forms of internal organisation and to simplification, through the digitalisation of internal modes of functioning.

The changes that the higher education system will introduce in its training and organisation options are immense. They correspond to multiple objectives, covering qualifying and entrepreneurial capacities and competences, and responding to new patterns of production and dissemination of knowledge and new ways of functioning and organisation.

In this context, the various assessment axes adopted by A3ES will progressively undergo the necessary adaptations in order to support the innovative performance of higher education institutions and to generalise decisively modernising aspects of their activities. For this reason, the assessment activities should in the future incorporate mechanisms that facilitate the progressive adjustments which are considered relevant. This framework will require the introduction of simplification rules that should be aligned with the results of the institutional assessment and with the adoption of certified internal quality assurance systems.

5.3. INSTITUTIONAL ASSESSMENT

Institutional assessment is one of the competences assigned to A3ES. In Portugal, this is launched at the end of each assessment period of study programmes, i.e. every six years. It allows the appreciation of the performance of higher education institutions, when considered globally, including that of their organic units. It aims to identify, from an external, independent and thoughtful observation, the dynamics that reflect the adoption of quality assurance principles by the institution, suggesting possible improvements for its functioning and supporting internal initiatives capable of improving the respective performance.

The responsibility for ensuring the quality of the functioning of the institutions should lie, in the first place, with the institutions themselves. They are the ones who should organize themselves, both internally and in their relations with external entities, integrating good pedagogical practices, showing the scientific update and pedagogical innovation adopted by their teaching staff, welcoming the diversity of student profiles, guaranteeing democratic management criteria, promoting scientific research, ensuring openness to society, multiplying the relations with its national and international counterparts and with the surrounding environment, associating sustainable development policies and actions in the preparation of its students, in short, adopting quality parameters that cover its various activities but are adapted to the specific conditions arising from its autonomy, its mission and strategy.

The Portuguese normative framework describes the quality parameters that have to be adopted and should be present in the institutional assessment¹³. These will address not only the functioning of the higher education institution (including, as stated above, the organic units), but also the expressive results obtained as a consequence of its activities. It is a global assessment, aimed to identify the difficulties and weaknesses arising from its functioning model. The institutional assessment also focuses on an appreciation of the overall strategy of the institution, of the results of its sectoral policies, of its activities and development plans, or in other words, those resulting from its strategic orientation. The strategic component is perhaps of the greatest significance here, due to the effect it has on the performance of the institution, crossing the aforementioned guidelines - quality, flexibility, transparency, trust, social and ethical responsibility, academic integrity - with the specific strategy of the institution, internally defined within the framework of its autonomy and fitting its mission.

The scope of this assessment, being comprehensive, will address the various aspects of the institution's life. Under scrutiny will be the implementation of the measures that condition the students' path and their social and professional integration; the organisation of study programmes, including those carried out in association; the valorisation of the pedagogical component in respect to good practices; the role of the teaching staff and other stable components of the academic community; the impact of scientific, technological and artistic production, as well as its eventual economic valorisation; the

¹³ *Legal Regime of Assessment of Higher Education (Law no. 38/2007, of 16 of August).*

relations with local and regional communities but also national and international; the promotion of scientific culture and the affirmation of social responsibility; and also the capacity to attract additional resources for the running of the institution. However, it is recognised that each higher education institution reflects a specific model, conditioned by its dimension, its geographical insertion, its pedagogical practices, the commitment of its teachers, the expression of its scientific areas, and the intensity of its scientific research. It is from these specificities that each institution defines its own path and affirms its own strategy.

The diversity of approaches influencing institutional assessment has been the subject of reflection in some European fora. When analysing the European panorama, Hopbach & Flierman (2020)¹⁴ refer to various levels of performance which reflect the enormous diversity among the institutions, diversity in organisation, objectives, priorities, methodologies, institutional framework and, on another level, in the attributions of the agencies which, at the national level, develop institutional assessment activities.

This diversity, which reflects the enormous relevance of the higher education system, makes it necessary to adopt advised precautions in the procedures of institutional assessment. Institutions with different profiles will be under scrutiny, adopting different models and legal natures, besides being integrated, in the Portuguese case, in differentiated subsystems. The respective quality parameters and strategic axes should, therefore, be evaluated, beyond the natural demand, with the adequate flexibility to this recognised diversity.

The institutional assessment is framed by the first standard of ENQA, which addresses the issues of quality¹⁵:

> 1.1 – Institutions should have a policy for quality assurance that is made public and forms part of their strategic management. Internal stakeholders should develop and implement this policy through appropriate structures and processes, while involving external stakeholders.

¹⁴ HOPBACH, A. & FLIERMAN, A. – “Higher education: a rapidly changing world and a next step for Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education”. In: ENQA (2020) – Advancing Quality in European Higher Education: Celebrating 20 years of ENQA, Brussels, 29-36.

¹⁵ Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) (2015). Brussels, Belgium.

The topics to be addressed in the institutional assessment cover the following chapters:

- Presentation of the **institution's strategy** for the coming years, accompanied by the description of the respective educational, scientific and cultural project, according to the polytechnic or university nature of the institution and its legal form, addressing the global aspects related to the activities of teaching, scientific, technological and artistic research, international cooperation, interdisciplinary, interdepartmental and inter-institutional collaboration, cultural, sporting and artistic action and promotion of scientific culture, as well as management efficiency.
- **Institutional organisation**, covering the governance model of the institution, the functioning of the bodies, the defined decision levels and the overall functioning of the institution, as well as the description of the internal quality assurance system, including the adopted mechanisms to identify impacts and progressively introduce the necessary improvements in the functioning of the institution.
- **Adequacy of the education** provided in relation to the institution's strategy, eventually aligned with its specialisation profile, integrating in that alignment training axes, whether or not leading to a degree, ensuring the insertion of areas related to social and behavioural competences, guaranteeing the alignment of the education offer with societal challenges and needs, ensuring the implementation of procedures that provide for the progressive improvement of teaching quality and modernisation, clarifying the methodologies for the organisation of study programmes in association (with national and/or foreign institutions) or in the distance learning modality, as well as in the attraction of international students of different modalities and even in the opening to short term internship actions.
- Orientation of the institution to ensure **teaching-learning procedures**, describing the pedagogical models, addressing the use of active learning methodologies (including the promotion of autonomous and team work), evoking adopted pedagogical innovation mechanisms, promoting academic success (including the measures adopted to reduce failure and dropout, to support students from disadvantaged social backgrounds and to ensure the inclusion of non-traditional students), the offer of optional course units or the promotion of transversal skills, workload, the promotion of internships of different duration, volunteering and stays in entities outside the institution, social support, the insertion of graduates in society and relations with alumni.
- **Teaching staff**, covering their characterisation and qualification, mobility, stability, progression, pedagogical innovation initiatives, intensity of scientific production, scientific dissemination initiatives, membership of research centres, international relations, rotation in management functions, gender balance in the various categories, areas and importance of visiting teachers and guests, levels of performance assessment, as well as training and extension organised and/or attended.
- **Non-teaching staff**, including technical and specialised support functions, support to laboratory and experimental activities, project management and intervention in administrative, academic, technical, IT and management of infrastructures orientated to student life (libraries, study spaces, etc.).

- **Promotion of scientific research**, including its organisation, technological and artistic production, economic valorisation of research and technological development activities, participation in technology transfer, inclusion in national and international projects and partnerships (namely the inclusion of students in those activities), strategy for open science, contribution to regional development, provision of advanced services, cultural and scientific extension, scientific dissemination initiatives and support services.
- **Relations with the external environment**, including projects with the community, cooperation with other educational levels, relations with the social and productive fabric, as well as the strategy for the professional insertion of students and graduates, and their employability.
- **Internationalisation**, addressing the international partnerships, possibly translated into study programmes in association, in joint I&D projects, namely in the strengthening of the European Universities programmes, or in ways to promote the mobility of students and teachers in both directions.
- The self-assessment process should also be analysed by the EAT. The **Self-Assessment Report** should include a description of the process carried out, the team that produced it, the methodology followed, the degree of involvement of the different segments of the academic community, and the bodies that debated and approved the report. These aspects will reveal the internal dynamics of the institutions as well as the soundness of the content in the report.

It is also in this assessment that may be made explicit the financial soundness of the institutions, the difficulties they face in the established framework, as well as their capacity to generate additional resources. It is indeed in this sense one of the keystones of the ENQA standards¹⁶.

> 1.6 – Institutions should have appropriate funding for learning and teaching activities and ensure that adequate and readily accessible learning resources and student support are provided.

The institutional assessment should contemplate the various chapters above mentioned, always taking care to value the specificities of the institutions and highlighting the differentiating aspects related to their performance.

The characterisation of the specialisation profiles of the institutions, differentiating them on the basis of their respective orientations and educational, scientific and cultural projects, makes it possible to give public notice of the diversity of the system and to facilitate possible options regarding student demand, the greater opening of lines of cooperation in the teaching areas, the better definition of collaborative projects in the research area, as well as the overall performance of those institutions.

¹⁶ *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) (2015). Brussels, Belgium..*

The result of the institutional assessments should be primarily orientated towards the explicitness of their institutional strategy and the affirmation of their pedagogical, scientific and cultural project, including the strengthening of internal mechanisms of quality assurance of the respective projects and the public affirmation of the institutions. These options are in line with three other ENQA standards that state:

- › 1.7 - *Institutions should ensure that they collect, analyse and use relevant information for the effective management of their programmes and other activities.*
- › 1.8 - *Institutions should publish information about their activities, including programmes, which is clear, accurate, objective, up-to date and readily accessible.*
- › 1.10 - *Institutions should undergo external quality assurance in line with the ESG on a cyclical basis.*

It is recognised, in view of the diversity of the profiles of the institutions, of their teaching options, of the scientific areas they favour, of the relationships they establish and of the results they demonstrate, that it will be difficult to find a single indicator which allows, in synthesis, to translate and/or quantify this immense diversity, guaranteeing an equitable assessment covering all the institutions. It is admitted that the public affirmation of the institutions, as well as the provision of relevant information on the potential of each of their activities, will project the results of the institutional assessment which should clearly respond to those demands. Young people who want access to higher education, researchers who express interest in joining I&D units, companies that need to find partners for their innovation projects, the various segments of the population that want to strengthen their knowledge and qualifications, the communities that want to know which services they can request from the institutions, or the international entities that are looking for the best institutions to organize their internationalisation strategies, all these actors need (and demand) an informative and reasoned framework regarding the characteristics of the institution they seek as a partner.

It is in this sense that the results of the institutional assessment should be translated into a set of qualitative indicators, filling in the various chapters of the assessment and providing segmented information on the current and potential performance of the institutions. The system should have differentiating information that makes it possible to identify not only the quality of pedagogical-scientific areas but also the activities that, according to the reference parameters of institutional assessment, stand out with a particular level of development and institutional affirmation.

5.4. STUDY PROGRAMMES

In this chapter, we intend to identify a set of characteristics that should be considered in the new assessment cycle of study programmes that will start in the academic year 2023-2024. Once the previous cycle is closed, which covered the period from 2017-2018 to 2021-2022 (five academic years), we will enter the phase of institutional assessment (mentioned above). The self-assessment and assessment guidelines of the cycle that ends in 2021-2022 should be maintained until the end of this assessment cycle in order not to generate dysfunctions in the procedures and inequalities in the treatment of the study programmes.

In the future, the assessment strategies should evolve and depend on new understandings of the criteria and parameters that condition these processes. It is assumed that the institutional assessment launched in the meantime will, directly and indirectly, address these issues and may contribute to these adjustments. In sequence, we will deal with students; the teaching and technical staff; facilities, equipment and infrastructures; relations with the business environment and the community; and, finally, internationalisation.

5.4.1. STUDENTS

The different ways in which students are included in the academic environment and in the institutional activities mirror the attention given to the organisation of their study programmes and the promotion of initiatives that converge with different educational paths. Indeed, this is one of the most valued aspects in the ENQA standards.

The two standards that directly mention the insertion of students in the institutions' activities are clear¹⁷:

- › 1.3 – *Institutions should ensure that the programmes are delivered in a way that encourages students to take an active role in creating the learning process, and that the assessment of students reflects this approach.*
- › 1.4 – *Institutions should consistently apply pre-defined and published regulations covering all phases of the student "life cycle", e.g. student admission, progression, recognition and certification.*

The improved performance of students in the institution's activities can be assessed at two levels. The first one identifies the procedures that the institution establishes to facilitate this insertion: information mechanisms regarding the different moments of the paths in the institution, pedagogical methods in use, mobilisation of students for converging activities (research, dissemination and others), guidance and tutoring, various services

¹⁷ *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) (2015). Brussels, Belgium..*

(library, facilities, mobility, volunteering, promotion of internships, etc.) or insertion of graduates in alumni associations. At this level, it is a matter of surveying the existing framework created by the institution to respond satisfactorily to the various aspects of student life throughout their academic paths.

The second level should assess the results of the institution's performance in terms of better integration of students. In this scope will be included the indicators of success/failure, school dropout, teaching-learning satisfaction, use of optional course units, attendance of training actions complementary to the curricula, internships carried out, mobility accomplished, insertion in research projects or diverse collaborations provided to the institution and to the community.

This second level intends to give consistency to the institution's activities and to confirm that the procedures conceived for the global insertion of the students in the institution reach satisfactory results and generate the expected dynamics. These will lead into the creation of a diversified range of interests, in the promotion of greater autonomy in their respective paths and in the affirmation of a status allowing a qualified citizen intervention.

In addition to the fundamental knowledge that students acquire for their performance as citizens and professionals, it is important that they have achieved sufficient preparation to adjust constantly to a rapidly changing world, including the ability to define, throughout their lives, the new training periods they will need.

5.4.2. TEACHING AND TECHNICAL/ADMINISTRATIVE STAFF

The analysis of the teaching staff uses the legal criteria established in the various diplomas¹⁸, which ensure a high level of qualification associated with each study programme. Besides this verification, the analysis of the solidity of the teaching staff cannot fail to focus on the level of development of the teaching, research and dissemination activities in the respective scientific fields.

ENQA mentions this issue in one of its standards, covering not only the teaching staff but also, implicitly, technical and administrative staff. Recalling¹⁹:

> 1.5 - Institutions should assure themselves of the competence of their teachers. They should apply fair and transparent processes for the recruitment and development of the staf.

This component should also be analysed from the double perspective of the conditions created for the optimal performance of the institution and for the identification of the results that are associated with the best use of those conditions.

¹⁸ *Statutes of the Teaching Career, Legal Regime of Higher Education Institutions and Decree-Law on Degrees and Diplomas (Estatutos da Carreira Docente, Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior e Decreto-Lei dos Graus e Diplomas).*

¹⁹ *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) (2015). Brussels, Belgium.*

The first perspective will include the characteristics of the teaching staff and their adequacy to the conditions legally defined for each of the higher education subsystems. Also included are the capacities installed by the institution to support teaching (training courses and pedagogical development for teachers, offices for pedagogical innovation), scientific research (namely support for project development), knowledge and technology transfer (including intellectual property) and international mobility, not forgetting exchanges within the European Research and Education Area, as well as with other parts of the world.

The second perspective, regarding results, will cover the production of pedagogical, scientific and cultural materials, including dissemination actions. In addition to these results, it will be interesting to identify the performance of the supervision and tutoring functions, with balance and respect for good practices, recognising the diversity of modalities that this function involves, the time spent (which should be accounted for) and the impact on students. These initiatives will reveal the commitment invested in accompanying the latter throughout their academic path, in guiding internships, in facilitating learning moments, or in research activities initiation.

It is of the utmost importance to adapt and prepare teachers for the different training platforms, from academic degrees to short and medium duration post-graduate courses, from specialisation courses to micro-credentials, requiring them to face heterogeneous audiences in terms of previous levels of training and their cultural backgrounds. The strategy of the institutions regarding the valorisation of pedagogical skills and their innovative initiatives also reflects the importance given to these components, which have to constitute solid parameters for the assessment of the teachers' careers.

Periods of permanence in other entities, of variable duration (whether in higher education, scientific research, associations, or the business world) should also be valued, allowing teachers to contact other realities and reinforcing the mastery of certain areas of knowledge. These results also reflect the openness of the institution. It is admitted that the stay of teachers for more or less long periods (one semester, one year, etc.) in a professional environment, different from higher education, may be interesting to raise new ideas and deepen knowledge.

The analysis of the performance of the technical and administrative staff, associated with the conditions provided by the institution, should also include both components. In other words, it will encompass the existing conditions, with the functional areas of the institution, and the results generated by the functioning, namely in the improvement of the institutions' performance.

Also to be valued is the mobility of technical and administrative staff for short and medium-term stays (less than one year) in national and international institutions (whenever appropriate) as well as to receive members of national institutions on equal terms.

The technical and administrative staff is a fundamental pillar of the effective operation of the institutions. The laboratory or experimental areas, the monitoring of I&D work and the administrative and financial support of projects are areas that require qualified technicians who are committed to the institution. Possible technology and knowledge transfer agreements between sectors of the institutions and the business world require a technical-legal detail that will affect the institution if not carried out with knowledge and professionalism.

This human component of the institutions, often with little public expression, is fundamental to facilitate their functioning, to remove functions from sectors that should not perform them and to recognise that the complexity of some of them requires professional dedication, with highly qualified human resources.

5.4.3. FACILITIES, EQUIPMENT AND INFRASTRUCTURES

The provision of equipment, facilities and infrastructures is included in the conditions that allow or facilitate the operation of the study programmes and, globally, of the institutions. In some cases, these conditions correspond to mandatory aspects for their operation (study programmes of laboratory and/or experimental nature). In other cases, they reflect the care taken to adapt the physical spaces to the different functionalities of the institution. In general, this chapter - besides the classrooms (adapted to modern methodologies with appropriate technologies), the teachers' offices and the services - includes the libraries, the general or group study rooms, the computer rooms, the laboratories, the workshop capacities, the sports spaces, the workshops, the cultural spaces, the green areas associated with leisure functions, the catering spaces, etc., valorising the facilities that provide a good welcome to the different sectors of the academic community and particularly to student life, new technologies and institutional culture.

Higher education institutions are adopting an increasingly clear trend of becoming public spaces, open to the community. Their cultural, sports and scientific extension activities continuously challenge the community where they are integrated, for a diversified scientific and cultural offer that contributes to overcome the traditional gap between institutions and their human, institutional and environmental context.

The adoption of this openness and its functionality are essential components of the assessment, as they guarantee the overall functioning of the institution and create the best conditions for its life.

5.4.4. RELATIONS WITH THE EXTERNAL ENVIRONMENT

The relations with the surrounding community are of great importance in order to ensure the bridges of the institution with the local and regional dynamics. These relations can be materialised through innumerable actions, namely:

- *provision of services;*
- *research and innovation projects with local, regional, national and international impact;*
- *knowledge and technology transfer;*
- *short-term internships (curricular or not);*
- *specific and orientated training programmes;*
- *short seminars for specialised audiences;*
- *cultural and sporting activities;*
- *lecture cycles;*
- *thematic symposia;*
- *programmes for sustainable development.*

The close context includes relationships, projects and collaborations with all kinds of entities, from associations to companies, from municipalities to public entities, and from specialised commissions to regional innovation ecosystems. The greater project density and relationships flow, the more solid will be the networks.

Also in this chapter, in addition to a good identification of the partners that generate these relationships, it is important to identify the results of these interactions, in terms of benefits and facilities for the institution's activities, for the improvement of its functioning, for the various segments of the academic community (students included), but also for the impact on local and regional structures.

The Campi physical structures should be an additional element to integrate the urban spaces that host the higher education institution. Many of the achievements of social character, cultural animation, economic promotion, environmental awareness, or sports promotion may correspond to partnerships between higher education institutions and the representative entities of the surrounding environment. Sustained development and its support initiatives should be a continuing concern for the institutions.

5.4.5. INTERNACIONALISATION

Internationalisation corresponds to a priority assumed by higher education institutions within the consolidation of the EHEA. The assessment of this orientation is distributed by several axes, recognizing that their joint adoption will contribute decisively to an international affirmation of the institution, naturally adjusted to its size, to the dispersion of its scientific areas and to the density of its scientific research. More generally, internationalisation in any of the various axes will correspond not only to the international recognition of the respective peers but also to the fulfilment of its mission.

The first area, which will prove to be fundamental, covers the institutional conditions favourable to internationalisation, from the strategic principles adopted by the institution and by the various teaching and research units, to the possible existence within the institution of functional structures aimed at facilitating the projects preparation and monitoring.

The different axes include the following aspects:

- *mobility of students, teachers and technicians for short and medium term stays (less than one year) in foreign institutions or to receive members of foreign institutions under similar conditions;*
- *capacity to attract European and international students to attend the different study programmes offered by the institution;*
- *protocols in order to facilitate internships of variable duration, to send students from the institution or to receive students from other institutions;*
- *organisation of study programmes in association between national and foreign institutions, mainly covering post-graduate courses;*
- *organisation of joint research projects;*
- *offer of Portuguese study programmes in foreign or international environments, under the terms of the legislation in force, in face-to-face or distance learning modalities;*
- *offer of advanced training in English;*
- *promotion of consortia with a variable number of institutions, of which the European Universities are an example.*

Internationalisation includes all these aspects, although each institution, within the scope of its strategy, focuses its action on some of them.

There is, however, an initiative that the Agency is developing and that should be accomplished as soon as possible. It is the simplification in the accreditation process of study programmes in association with foreign higher education institutions. Although it is recognised that there has been a comprehensive European reflection on these procedures, in reality, currently any accreditation of study programmes under those conditions has required an individual intervention of all agencies of the countries of the different institutions. In most cases the intervening agencies are affiliated to ENQA and

therefore follow identical standards in the accreditation of study programmes, so that, within the scope of the proposed simplification, bilateral or multilateral agreements may be established, defining the most adequate mechanisms for the respective accreditation. This line of action should include all study programmes, organised jointly or in association, namely those financed by the European Commission.

5.5. QUALITY OFFICES OF THE INSTITUTIONS

The creation or the reinforcement of quality offices is an aspect that the Agency will support within higher education institutions.

The submission of study programmes proposals for assessment is often deficient due to recent legislative changes that have not been taken into account, to adjustments that are not in accordance with the legal standards in force, or to restructurings that go beyond the defining characteristics of the study programmes registers.

Therefore, it is important, within the scope of the relations of the Agency with the higher education institutions, to foster the consolidation of the network of quality offices, as a level of screening and detection of inconsistencies that, inadvertently, are associated with the different applications. It is even foreseen that, under the scope of the Agency's new management platform, expedite relationships may be defined with the higher education institutions that show such openness, allowing a fluid dialogue between management applications and ensuring the intervention of the services only in exceptional cases.

In the spirit of mutual trust that is intended to deepen the relations between the Agency and the institutions, it may be possible, however, to pre-empt the difficulty in adopting simplification mechanisms with the institutions that recurrently submit study programme proposals with deficiencies that are difficult to explain.

One of ENQA's recommendations, in the framework of A3ES assessment (2017-2018), advises limiting conditional accreditations and exploring more intensively the recommendations, as much as possible. Conditional accreditations impose the multiplication of monitoring reports and a continued recourse to the EAT. The recommendations translate an environment of trust between the Agency and the institutions, so that those indications may be addressed in the assessment cycles of study programmes already in operation. This action will produce a mature system that imposes a degree of mutual responsibility and trust between the Agency and the higher education institutions.

5.6. EXTERNAL ASSESSMENT TEAMS (EAT) / THEMATIC ASSESSMENT TEAMS (TAT)

One of the most sensitive aspects of the relationship between the Agency and the higher education institutions concerns the activity of the EATs. Understood as decisive elements in the assessment process, they are responsible for analysing the self-assessment reports, meeting (in person or remotely) the different sectors of the academic community and preparing the final assessment reports. It is through the assessments, reflections and conclusions provided by these reports that the Management Board of the Agency takes its decisions.

The EATs are always composed of teachers belonging to institutions other than the one being evaluated and also normally include an international teacher and a student.

The invitation to the different teachers to integrate the EATs is subject to a set of criteria that were recently re-examined and adopted with some new conditions. Thus, the obligation to renew the composition of the EATs, the guarantee of gender balance and the geographical distance from the home institution of the professor or student evaluator were introduced. Other criteria are also present, related to the category in the career and curriculum vitae of the evaluating teacher, to belonging to higher education subsystems, and to the non-performance in previous years of activities in the institution to be evaluated.

These initiatives are completed with the adoption of the Code of Ethics, which covers all the activities of the Agency.

Another issue that deserves more attention is the content of the reports produced by the EATs. While recognising and guaranteeing the full freedom that the EATs should have in the elaboration of those reports, we must suggest that their content should be translated into assertive texts focused on the assessment results, unequivocally justifying the quality standards detected in the analysis of the institutions' performance. In parallel to this issue, it is worth mentioning the public character of the final reports, as well as the composition of the EATs, information which is progressively made available through the Agency's official website.

In the second semester of 2021, the strategy for the constitution of the EATs was reinforced through the constitution of the so-called Thematic Assessment Teams (TAT), with a concern to integrate elements from different institutions and geographic areas. As mentioned above, the high number of study programmes in some scientific areas requires the constitution of several EATs, a process that normally reveals to be complex. Thus, in the scientific areas that include a high number of study programmes, both in operation and new, TATs may be created. The latter will always be constituted within the scope of a specific scientific area and should include a reduced number of EAT presidents. The TATs will have the role of advising the A3ES Management Board and of contributing to the creation of a generally homogeneous guiding framework for the assessment procedures, suggesting the appointment of external teachers/reviewers for the composition of the EATs.

Each TAT will report to the Management Board and be supported by the respective Project Managers.

The Project Managers will maintain their relationship with the TATs, namely in contacts with their members, in the programming of visits and in the support to the preparation of assessment reports and decision proposals.

The TAT will be responsible for advising the A3ES Management Board, namely in the:

- advice on the assessments programming of study programmes within the respective scientific area;
- suggestions for the composition of the various EATs of that scientific area, proposing justified members with solid curricula, overcoming possible conflicts of interest, ensuring geographical and gender balance and the mandatory rotation in the composition of these committees, and also integrating the experience accumulated in A3ES regarding the respective performance;
- identification of guidelines and criteria, to be proposed to the Management Board, that may be adopted by the EATs in the assessment procedures, bearing in mind the key aspects mandatorily covered by the current legislation and in the different chapters of the self-assessment and assessment reports.
- elaboration of structuring reflections as a result of the assessments and aimed at the eventual reformulation of the assessment guidelines in the respective scientific areas.

06. INTERNAL QUALITY ASSURANCE SYSTEMS

The assessment of study programmes and the institutional assessment should benefit from the existence of internal quality assurance systems (SIGQ). The design and adoption of these SIGQs are the individual responsibility of each higher education institution and must be certified by A3ES.

The SIGQ integrates a set of internal mechanisms that reflect the overall operation of the institution, converging with the institution's strategy and identifying the procedures adopted at the various levels of competence and decision, ensuring the fluidity of circuits, the participation of the various segments of the academic community, equity in the allocation of resources and the possibility of improving the respective operation through effective feedback actions.

It is, in fact, this sense that is reflected in another standard of ENQA²⁰, which can be stated as follows:

> 1.2 - Institutions should have processes for the design and approval of their programmes. The programmes should be designed so that they meet the objectives set for them, including the intended learning outcomes. The qualification resulting from a programme should be clearly specified and communicated, and refer to the correct level of the national qualifications framework for higher education and, consequently, to the Framework for Qualifications of the European Higher Education Area.

The SIGQ certification must necessarily focus on a mature phase of the institution's operation. In this way, possible declarations of intention are overcome, as they only reflect ideas and not realities. The internal quality assurance system should ensure, for the institution as a whole, the quality levels required by international good practices, including the progressive introduction of improvements in institutional functioning.

The SIGQ is certified by the A3ES. The certification should be an integral part of the functioning of the institution and its assessment should be integrated into the institutional assessment.

²⁰ Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) (2015). Brussels, Belgium.

07. STUDIES AND ANALYSIS OFFICE

At the very beginning of its activity, A3ES created an Office for Studies and Analysis Office. This initiative, foreseen in its statutes, was intended to “collect data, process information and carry out analysis and other studies, in the context of quality assurance in higher education”. The activities of this office have been translated into the participation in the elaboration of studies and editions (articles and books) related to the higher education system. The office has also ensured the representation of the Agency before several national and international *fora*.

The lines of reflection, analysis and research developed by the Agency, mobilising the Office for Studies and Analysis, must correspond to options orientated towards improving its strategies, clarifying procedures and evaluating their results. It must also study the various aspects that contribute to the quality of higher education, as well as project its various components, always with the aim of introducing improvements in the Agency’s performance or anticipating problems it will have to face. Within the scope of these functions, the office should also contribute to preparing the reference documentation, including the guidelines that support the quality assessment activities of study programmes and higher education institutions. These are the lines of work, in areas of reflection, analysis, research and dissemination, which should contribute to strengthen the capacity of A3ES, to associate a better knowledge to its activities and to progressively renew and qualify its performance in the various levels in which it develops. The Strategic Plan (2021-2024) and the Activity Plan (2022) - the latter already approved - allow to well define the role of the Office for Studies and Analysis and to clarify the functions that may ensure the full performance of the tasks set out in the Agency statutes.

This stage in the operation of the Office requires a repositioning clearly orientated towards a strong convergence of its work with the activities and needs of the Agency. Overall, we can identify the office’s lines of work according to the following area:

- *collection and processing of information and preparation of documentation associated with the Agency’s lines of activity;*
- *production of reflections and studies, associated with the axes of the Agency’s activities;*
- *collaboration in the Agency’s editorial plan, namely in its Newsletter and document series;*
- *participation, on behalf of A3ES, in several national and international forums;*
- *participation, on behalf of A3ES, in R&D projects, under the responsibility of research centres evaluated by FCT, in areas directly related to the Agency’s activities.*

The activity of the Office should result, at this stage, from a dedicated programme, included in the Agency's Activity Plan, in which will be defined the priorities, the expected objectives, the expected schedule and the dedication framework, covering the scope of participation of elements of the Agency.

The possible participation in R&D projects, on behalf of A3ES, will always be decided in conjunction with the research centres and in partnership with them. They will correspond to projects to be developed by these centres, with contents totally or partially interesting for the Agency's activities, and for which the latter will provide its collaboration. It fits in this format, for example, the Agency's participation in the project Gender Equality in Higher Education Institutions, led by the University of Lisbon (Interdisciplinary Centre for Gender Studies), funded by the Directorate-General for Higher Education (DGES) and mobilizing a set of other national and international partners, among which A3ES.

The priorities of the Agency and, therefore, of the Office for Studies and Analysis for these next years focus on the following three levels:

A - Institutional Assessment;

B - Doctoral Practices and Models;

C - Distance Learning and Pedagogical Innovation.

Within the scope of the current priorities, it is important to address the essential aspects of each of them, without prejudice to more detail to be developed as soon as possible.

INSTITUTIONAL ASSESSMENT

This priority will be divided into the following aspects:

- **A1** —Survey of good practices, in the area of institutional assessment, carried out in European countries, identifying the parameters and criteria used, the difficulties inherent to these operations and especially the way in which they used the results of institutional assessment for future initiatives of assessment and accreditation (especially of study programmes). This survey also includes the collection of the scripts, forms and other documentation, namely final and progress reports on the initiatives.
- **A2** — Analysis of the objectives defined for the first cycle of institutional assessment (A3ES documentation). Analysis of the reports that were prepared by the respective EATs in the first cycle of institutional assessment, with special reference to some sections of the self-assessment reports (SAR) and the external assessment reports (EAR):
 - > mission of the institution;
 - > educational, scientific and cultural projects;
 - > academic success;
 - > link to research;
 - > SWOT analysis

The analysis of these reports should include the codification of relevant aspects, namely recommendations, strengths and weaknesses, and answer the following questions:

- 1 — Consistency and inconsistency in the alignment between the mission statement, the Strategic Plan and the respective institutional objectives. Comments welcomed or non-conformities detected through the analysis of the assessment report.
 - 2 — Good practice reference cases (learning, pedagogical practices, management, governance) and possible standard cases, corresponding to innovative solutions or, alternatively, to situations where institutions need help to achieve their objectives, from a quality improvement perspective.
 - 3 — Diversity and institutional policies, assessing real and apparent diversities, which may be detected through the possible convergence (or not) of institutional policies with the objectives set. This aspect may indicate a mapping of the set of institutions in need of support to consolidate the respective educational project.
 - 4 — Student participation and student-centred learning methodologies in use at the institutions, which make up two aspects that could be reference items in the development of this research. They can establish a clearer picture of the current situation of the national higher education system and contribute to define how institutional assessment can assist in the full achievement of these objectives.
- **A3** — Definition of the reference framework (proposal) to be adopted in the second cycle of institutional assessment, fixing the major issues according to the perspectives stated in chapter 5.3 of this strategic plan.

Under this priority, an international conference is planned to be held in Autumn 2022.

DOCTORAL PRACTICES AND MODELS

Doctoral practices and models constitute another challenge identified by the Agency. In recent years there has been an enormous evolution in doctoral study programmes regarding their content, the relationship between the supervisor(s) and the doctoral students, the scientific framework of the programmes and the diversity of institutions associated in their implementation (laboratories, companies, institutions, social economy bodies). This diversity has been the subject of international consideration, namely with the council set up within the European University Association²¹. This consideration gave rise to a set of recommendations (Salzburg I and Salzburg II) which led to a reformulation, still ongoing, of European doctoral programmes by linking them to scientific research and innovation environments created in different contexts.

²¹ Council for Doctoral Education of the European University Association (EUA).

DOCTORAL PROGRAMMES FOR THE EUROPEAN KNOWLEDGE SOCIETY (Recommendations Salzburg)

1. The core component of doctoral training is the advancement of knowledge through original research. At the same time, it is recognised that doctoral training must increasingly meet the needs of an employment market that is wider than academia.

2. Embedding in institutional strategies and policies: universities as institutions need to assume responsibility for ensuring that the doctoral programmes and research training they offer are designed to meet new challenges and include appropriate professional career development opportunities.

3. The importance of diversity: the rich diversity of doctoral programmes in Europe — including joint doctorates — is a strength, which has to be underpinned by quality and sound practice.

4. Doctoral candidates as early stage researchers: should be recognised as professionals — with commensurate rights — who make a key contribution to the creation of new knowledge.

5. The crucial role of supervision and assessment: in respect of individual doctoral candidates, arrangements for supervision and assessment should be based on a transparent contractual framework of shared responsibilities between doctoral candidates, supervisors and the institution (and where appropriate including other partners).

6. Achieving critical mass: Doctoral programmes should seek to achieve critical mass and should draw on different types of innovative practice being introduced in universities across Europe, bearing in mind that different solutions may be appropriate to different contexts and in particular across larger and smaller European countries.

These range from graduate schools in major universities to international, national and regional collaboration between universities.

7. Duration: doctoral programmes should operate within appropriate time duration (three to four years full-time as a rule).

8. The promotion of innovative structures: to meet the challenge of interdisciplinary training and the development of transferable skills.

9. Increasing mobility: Doctoral programmes should seek to offer geographical as well as interdisciplinary and intersectoral mobility and international collaboration within an integrated framework of cooperation between universities and other partners.

10. Ensuring appropriate funding: the development of quality doctoral programmes and the successful completion by doctoral candidates requires appropriate and sustainable funding.

This training area has been boosted within the European Union through the aforementioned European Universities programme. In the national framework, the legislator's strategy has been made explicit through the creation of parameters that make it necessary to relate the operation of doctoral programmes to the level of the scientific performance of research centres, which have to host a significant percentage of the teaching staff associated with Ph.D. programmes.

The models of doctorates carried out in non-university environments have had a reasonable boost in recent years, with very modest practical results²².

It is fundamental to reflect upon this issue, not only to understand the dynamics that may be associated with these programmes but also, from the point of view of A3ES, to identify the best assessment parameters leading to an accreditation that translates into a scientifically advanced postgraduate study programme that values creativity and innovation²³.

DISTANCE LEARNING AND PEDAGOGICAL INOVATION

In these two areas, the Agency has ongoing initiatives that make use of collaborations with research centres and teams in order to advance in the development of the reflection upon these issues.

In the context of pedagogical innovation, it will be possible to produce a guideline text on theoretical and empirical aspects of pedagogical innovation in higher education by 2022.

The results of this reflection will also allow the identification of criteria and parameters that may support indicators to be included in the scripts of the assessment processes of the study programmes, as well as in the institutional assessment procedures.

The lines of work and reflection identified correspond to the Agency's options for improving its strategies, clarifying its procedures, reworking its reference documents and publicising its activities. These are lines of work that strengthen the capacity of A3ES and allow it to renew its performance at the various levels where it develops.

The result of these activities feeds some of the publications issued by the Agency and allows creating of an environment of generalised reflection among higher education institutions, with results in the progressive definition of the best quality parameters adopted by the institutions and integrated into the A3ES assessment models.

²² SANTOS, P. & PATRÍCIO, M. T. (2020) - "Academic culture in doctoral education: are companies making a difference in the experiences and practices of doctoral students in Portugal?", *International Journal of Doctoral Studies*, 15, 685-704.

²³ The Agency has initiated contacts with a research centre of a Portuguese university, rated as excellent, to contract a reflection on all the contours of the development of this topic.

08. THE AGENCY'S INTERNATIONAL STRATEGY

The internationalisation of A3ES activities will be a fundamental axis to develop in the period covered by this strategic plan. The relations with ENQA and EQAR will be at the top of the agenda since it is the accreditation (ENQA) and the European registration (EQAR) that confer full legitimacy to A3ES decisions. It is this legitimacy that ensures the Portuguese higher education institutions the credibility and ability to cooperate with European institutions, through the recognition of study programmes and other training, the promotion of mobility in the various sectors of academic communities, the possibility of structuring joint R&D projects or creating consortia to intervene in other subject areas. At the national level the A3ES accreditation with European entities leads to the fact that the A3ES assessments and accreditations (study programmes and institutions) are not only recognised at the European level, but are also considered equivalent and can be easily compared.

A3ES international cooperation covers other areas, namely:

- working groups promoted by ENQA;
- bilateral cooperation with European agencies (ANECA, etc.);
- bilateral cooperation with agencies established in Portuguese-speaking African Countries (PALOP) and with converging objectives (Cabo Verde and Angola);
- cooperation with agencies in the countries of the Community of Portuguese-Speaking Countries (CPLP);
- cooperation with Latin American structures, namely the Ibero-American System for Quality Assurance in Higher Education (SIACES);
- the Consortium of Higher Education Researchers (CHER).

The scope of the above mentioned cooperation includes the debate on the quality parameters used in the assessments (study programmes and institutions), as well as their evolution. The situation of the different countries is different and the confrontation of experiences will allow the adoption of new procedures or the restructuring of old ones, in line with the desired permanent renewal of the Agency's operation. It also allows the identification of pockets of evaluators that may intervene in different geographies, reinforcing the independent character that is intended to give to the CAEs.

International cooperation also comprises the organisation of meetings, seminars and conferences on issues that are decisive for the functioning of higher education systems and in which the agencies will have a role to play. At this level, it is pertinent to address the central and current issues affecting higher education institutions, such as distance learning, doctoral models, joint training, postgraduate courses as an active element of lifelong learning, micro-credentials, etc. The goal of A3ES is to organize an annual international conference, according to an indicative programme, which has already been referred to:

- 2021 - Distance learning;**
- 2022 - Institutional assessment;**
- 2023 - Doctoral models;**
- 2024 - [topic to be selected].**

The internationalisation of A3ES may admit - perhaps with the help of various types of support, namely from the Erasmus programme - the possibility of generating mobility for the project managers and the members of the Management Board, which may result in their stay for varying periods in foreign agencies.

09. QUALITY ASSURANCE OF THE AGENCY'S ACTIVITIES

There has been a great concern with the quality of the activities developed by A3ES. In fact, it is in this area that the accreditation report, prepared in 2019 by ENQA, records two recommendations covering the aspects related to a better clarification of the content of the assessment parameters that integrate the self-assessment guides (ESG 2.5) and with the participation of elements from employers and of a professional nature in the EATs (ESG 2.4).

The strategy followed by A3ES in recent months, to be consolidated in the period covered by this Strategic Plan, includes several initiatives that converge with the clarification of the procedures used, with the introduction of mechanisms to ensure the quality of activities and with greater objectivity of guidelines and decisions. In this context, the requests for accreditation of the new study programmes (face-to-face and distance learning modalities) have already changed.

An important effort has been (and will continue to be) spent in the relationship with the higher education institutions and also in a better public clarification, in order to permanently clarify the objectives and the criteria associated with the different axes of assessment and accreditation, as a guarantee of complete transparency in the procedures used by the Agency. The institutions will also be asked to react to this path that is intended to be of mutual trust, incorporating more clarity in their proposals and fully assuming the normative constraints that should be present in their initiatives. The quality assurance associated with the A3ES activities may be more explicitly addressed, admitting that throughout the period of the strategic plan (2021-2024) there will be the need to make relevant reformulations that will improve the Agency's performance and enhance the transparency of its procedures.

Using the references defined in the ESG (part 2) for quality assurance agencies, it is possible to systematically address the respective aspects:

- Concertation between external quality assurance and the procedures defined for the internal quality assurance of the institutions. In this domain, the Agency, without neglecting the established legal regulations and the quality parameters consolidated in the European framework, has recognised that the quality assurance of the institutional performance and of the study programme proposals is a primary responsibility of higher education institutions. In this sense, the Agency has introduced a degree of flexibility in the employed assessment mechanisms, given the diversity of the profile of institutions (their size and the subsystem they integrate), of proposals (coherent, well designed and aligned with the institutional strategies) and of contents (multidisciplinary, in association or in modular structure).

- Permanent dialogue with the higher education institutions, in order to clarify and advise the adoption of the best procedures for the quality assessment of the institutions and study programmes. This dialogue is reflected in numerous bilateral meetings with the heads of the institutions, in the definition of the performance standards to be adopted by the Eats, in the provision of clear information about the follow-up reports, but also in the *memoranda* with suggestions regarding the best organisation of the internal quality assurance systems.
- Setting up EATs with demanding criteria. This has been an ongoing issue since the beginning of the current Management Board's mandate. The conditions for the selection of reviewers were changed and, as shown above (chapter 5.4), the Agency introduced additional criteria to ensure the mobilisation of peers with a high competence profile. A rotation has been introduced in the selection of peers, who should also have a profile of unquestionable quality. Gender and geographical balance in the country was guaranteed, as well as the absence of conflicting interests and the integration of international elements and students. The constitution of the TAT, referred in chapter 5.4, is also an initiative to improve the assessment procedures of study programmes. The number of complaints received by the Agency is marginal (0.5%). The assessments have also benefited from the opinions of the entities representing the professions, many of them members of the Advisory Board. The participation of employers' representatives in the EATs on an experimental basis will also be considered. The Agency has recently developed a training guide (in Portuguese and English) that is used in the preparation of assessments, including new assessors.
- Dissemination of the criteria used in the various assessments. On its web page, the Agency makes available all the documents used in the assessments and which allow the elaboration of self-assessment reports, external assessment reports, as well as a detailed explanation of the parameters and criteria used in those procedures and the respective contents. There is a continuing concern for ensuring equality and fairness in the treatment of institutions, in order to prevent situations of discrimination.
- Public access to the Agency's decisions. All the decisions of the Administration Board that lead to the accreditation of higher education institutions or their study programmes are systematically published on the Agency's website. This information includes the self-assessment reports, the external assessment reports, the objections and the final decisions of the Administration Board.
- Possibility of re-examining the decisions of the Administration Board. In all procedures, higher education institutions may submit objections to the proposals of the EATs. On these occasions, it is important to correct possible dysfunctions corresponding to aspects that may not have been clarified through the documentary analysis and the visits. The final decision of the Management Board may, in a second instance, be contested before the Appeals Council, a body whose legitimacy depends entirely on the Board of Trustees.

This is the procedural framework for the internal functioning of the Agency with regard to external quality assurance, naturally aligned with the internal assessment parameters, developed in the first part of this Plan.

Within this scope, special reference should be made to the functioning of the Appeals Council, the statutory body for appealing against the decisions of the Administration Board in matters of assessment and accreditation. The performance of this body has been adjusted to the competences attributed to it by the Decree-Law no. 369/2007, of the 5th November. After about twelve years of operation, it may be understood as pertinent the analysis of the impact that its decisions have had on the performance of the Agency, guaranteeing they are complementary to the decisions of the Management Board.

The former Management Board set up a Scientific Council to monitor its activities. The Scientific Council has advised the Agency on its strategy and Activity Plans. At this stage, the Management Board has initiated contacts with a view to the reorganisation of this Council, bearing in mind the tasks currently facing the Agency: institutional assessment, simplification of study programme assessments, internal quality assurance systems and greater collaboration in the European framework.

10. ADMINISTRATIVE MODERNISATION AND OPERATIONAL DEMATERIALISATION

The administrative modernisation programme inherent to this strategic plan requires robust IT support. The Agency's information system, created in its installation about 12 years ago, is naturally outdated.

Therefore, the Agency faces new demands that will allow the installation of a new information system, the restructuring of the existing communication support in the A3ES premises, the creation of a new document management system and also an intervention in the Agency's basic infrastructure. A close relationship with the Foundation for National Scientific Computing (FCCN), an FCT unit, has allowed the facilitating tools used by A3ES to approach the framework that is provided to higher education institutions, in the areas of communication, archiving and confidentiality assurance.

The pandemic period forced the abundant use of remote procedures, which, for the most part, will remain. This hybrid model will require adjustments in the organisation of the spaces occupied by the Agency and in the preparation of innovative training and dissemination initiatives.

Within the scope of the Agency's possibilities, the digital revolution will imply greater training for all its collaborators, preferably linked to the innovations that will be introduced.

One of the decisive aspects in this dematerialisation strategy imposes fluid, regular and automated relationship between A3ES and the public institutions that complete the conglomerate related to higher education institutions. Thus, the registration of study programmes and institutions requires a dedicated circuit between the Agency and the official study programme registry, which is the responsibility of the DGES. The relationship with FCT allows simplifying the access to the curricula of teachers and evaluators, but also to the assessment of research units.

The new information system will enable a faster and more credible connection with higher education institutions, facilitating the circulation of information, the presentation of texts associated with the processes and fast access to the reports. This relationship will, however, depend on the openness of each institution to establish with the Agency the best procedure, as long as it does not conflict with the autonomy rules of that institution.

Finally, in the domain of cost structure, and in view of the conditions that will prevail in the next years (institutional assessment, new assessment period of study programmes and impact of the pandemic), the Agency will set new fees to support the assessment and accreditation costs, in a balanced way and aligned with the best international practices.

11. DEVELOPMENT AXES - SYNTHESIS FOR THE FUTURE

The Strategic Plan of the Agency for Assessment and Accreditation of Higher Education (A3ES) for the period 2021-2024 is designed along various axes which will be translated into the various activity plans that will be annually defined and scheduled, along with their respective budgets.

The main objective of the Agency's activity is directed towards quality assurance of the activities of higher education institutions. The assessment areas, assigned to A3ES, should be maintained in their fullness, although with the reorientations explained in the Strategic Plan. The evolution of the higher education system, its institutions, its organic units and its training offer, also imposes an evolution in the assessment parameters and criteria, always directed towards the strengthening of quality, flexibility, transparency, trust and social responsibility.

The aspects related to the teaching and learning mechanisms and to the mobilisation of students for the different activities of the institutions (teaching, scientific research, knowledge transfer and relations with the surrounding environment) are determinants. Increased attention will be paid to these characteristics, in line with the understanding that students are the central element in the functioning of higher education institutions.

The teaching updating and innovation result fundamentally from the contributions of scientific research and also from external relations with the generality of entities. The model of organisation of these activities in each of the institutions naturally reveals the respective strategic concerns and degree of commitment to the social, economic, cultural and environmental issues that mark the future of societies.

The panorama of the two assessment axes (study programmes and institutional assessment) should be considered in its multiple convergences. The institutional assessment will necessarily integrate the previous route of the study programme assessment and will consider it as a sure indicator of the quality assurance of the institution, namely of its different pedagogical and scientific areas. On the other hand, the results of the institutional assessment should condition the future assessments of the study programmes, eventually defining simplified procedures that should be accompanied by internal quality assurance systems.

The international relations that allow the coexistence between cultures and the healthy confrontation in the scope of scientific reflection constitute one of the determining aspects that will translate the openness of the institutions and the demanding search for new levels in the areas of teaching, research, future projects and institutional cooperation.

TWO FINAL NOTES

The Agency's intervention, throughout the period of the Strategic Plan, will be aimed to influence the evolution of the Portuguese higher education system and to ensure that the different ways of organising the training offer can be accepted, the integration of non-traditional publics, namely through the offers inserted in the lifelong learning, the qualified incorporation of the instruments allowed by digitalisation and, as stated, the committed association of the institutions with the challenges of the environmental, technological and digital transition.

The first note aims to highlight the diversity that must exist among institutions, their missions, operating models, strategies and results. The higher education system, at the national and international levels, integrates institutions with different profiles, diverse strategies, specific operating rules, their own levels of autonomy and, therefore, naturally different results. It is a global system which requires that the different assessment axes integrate this diversity and combine the characteristics and resources with the results achieved.

The second note intends to underline the growing level of trust that should be established among institutions and with the institutions, each one assuming its vocations, competences and attributions, in a transparent and demanding framework. In this environment the simplification of many procedures can be deepened, lending increasing credibility to the system and contributing to a clear public affirmation of higher education.

Approved by the Management Board of the Agency for Assessment and Accreditation of Higher Education (A3ES) on the 2nd March 2022 meeting.

APPENDIX

MANAGEMENT AND MONITORING INDICATORS FOR THE PERIOD 2022-2024

STRATEGIC OBJECTIVE	ATIVITY	INDICATORS		
		2022	2023	2024
OE1	Assessment for quality improvement	284 – NCE 34 – NCE EaD 875 – ACEF 250 – PERA	284 – NCE 34 – NCE EaD 370 – ACEF 134 – PERA	284 – NCE 34 – NCE EaD 506 – ACEF 230 – PERA
OE2	Institutional assessment appropriate to the system's diversity	Preparation of New Guides; Awareness raising actions.	Institutions Assessed; Final Report.	Adjustments to the new procedures.
OE3	Simplification of the assessment procedures	Maintenance of simplified procedures.	Definition of simplified procedures for use in the 3rd assessment period; Percentage of cases assessed by the simplified system.	Percentage of processes assessed under the simplified scheme.
OE4	Internacionalisation	Participation in international projects; Participation in CPLP initiatives.	Participation in international projects; Participation in CPLP initiatives.	Participation in international projects; Participation in CPLP initiatives. .
OE5	European Cooperation	Guide for assessments in association; Partnership contracts with European agencies.	Partnership contracts with European agencies; Number of programmes assessed in association Self-assessment report to renew the accreditation with ENQA.	Partnership contracts with European agencies; Number of programmes assessed in association; Dialogue with ENQA about A3ES accreditation.
OE6	Internal Quality	New structures (platform, hardware and software); International seminar; Improvement of communication with the institutions (FCT, DGES).	New website; Internal training action; International conference; Adjustment of the platform and reinforcement of the interconnection between institutions (FCT, DGES and higher education institutions).	Training action; International conference; Maintenance of the platform.
OE7	Prospective Partnership	Projects; Studies.	Projects; Studies.	Projects; Studies.

Edição:

A3ES

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

Praça de Alvalade, nº 6 – 5º Frente

1700-036 LISBOA

www.a3es.pt

a3es@a3es.pt

Colecção/Série:

A3ES Edições, Nº 1

Plano Estratégico 2021-2024, Strategic Plan 2021-2024.

Abril 2023

ISBN: 978-989-53667-2-9

Design gráfico:

Ângela Calheiros

