

**António St. Aubyn, António de Almeida Costa, Joaquim José da Cunha,  
Manuel de Almeida Correia, Maria da Conceição Falcão Ferreira,  
Pedro Lourtie, Sérgio Machado dos Santos e Daniel Luzia**

# **Relatório de Avaliação Externa**

**Universidade Jean Piaget**

**Instituto de Estudos Superiores Isidoro da Graça**

**2010**

**António St. Aubyn, António de Almeida Costa, Joaquim José da Cunha,**

**Manuel de Almeida Correia, Maria da Conceição Falcão Ferreira,**

**Pedro Lourtie, Sérgio Machado dos Santos e Daniel Luzia**

# **Relatório de Avaliação Externa**

**Universidade Jean Piaget**

**Instituto de Estudos Superiores Isidoro da Graça**

**2010**

O Instituto Português para o Desenvolvimento (IPAD) apoiou a criação e o trabalho desenvolvido pela Comissão de Avaliação Externa, incumbida de executar o previsto no Despacho nº 05/2009 de 15 de Abril de Sua Excelência a Ministra da Educação e Ensino Superior (*Anexo I*)

# **Relatório de Avaliação Externa**

**Universidade Jean Piaget**

**Instituto de Estudos Superiores Isidoro da Graça**

# RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO EXTERNA

## ÍNDICE

<b>1. NOTA INTRODUTÓRIA</b>	<b>1</b>
<b>2. POSICIONAMENTO DO ENSINO SUPERIOR PARTICULAR E COOPERATIVO</b>	<b>4</b>
<b>3. PARADIGMA DE AVALIAÇÃO ADOPTADO</b>	<b>7</b>
<b>4. UNIVERSIDADE JEAN PIAGET</b>	
<b>4.1 O EXERCÍCIO DE AVALIAÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>4.2 CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL</b>	<b>13</b>
<b>4.3 RECOMENDAÇÕES</b>	<b>31</b>
<b>5. INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES ISIDORO DA GRAÇA</b>	
<b>5.1 O EXERCÍCIO DE AVALIAÇÃO</b>	<b>42</b>
<b>5.2 CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL</b>	<b>44</b>
<b>5.3 RECOMENDAÇÕES</b>	<b>58</b>

**ANEXO I – DESPACHO Nº 05/2009 (TERMOS DE REFERÊNCIA)**

**ANEXO II – NOTAS BIOGRÁFICAS DOS MEMBROS DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO EXTERNA**

**ANEXO III – VISITAS INSTITUCIONAIS**

## 1. NOTA INTRODUTÓRIA

Na República de Cabo Verde vive-se um processo de expansão do ensino superior, resultante da vontade do seu Povo em se instruir e adquirir competências para participar cada vez mais intensamente no desenvolvimento do País.

Num passado recente, a formação superior dos cabo-verdianos realizava-se fundamentalmente no exterior. Esta situação sofreu uma alteração radical nestes primeiros anos do novo século: as instituições públicas de ensino superior existentes foram integradas na Universidade de Cabo Verde, universidade pública criada em Novembro de 2006, e várias instituições de ensino superior privado iniciaram a sua actividade após reconhecimento por parte do Ministério da tutela. Hoje, é significativamente superior o número de estudantes do ensino superior a receberem formação em Cabo Verde relativamente aos dos que estudam fora do País.

Os dados disponíveis ilustram bem esta realidade. Cabo Verde tinha, em 2003/2004, nas instituições públicas então existentes e nas duas instituições privadas agora avaliadas, 3036 estudantes e, passados cinco anos, em 2008/2009, o número era já de 8465, segundo dados do Ministério da Educação e Ensino Superior. Estes valores correspondem a um crescimento anual de cerca de 23%, estimando-se que o número de estudantes tenha atingido os 10000 no corrente ano lectivo, na Universidade de Cabo Verde e nas actuais oito instituições privadas. Se, em 2003/2004, o número de cabo-verdianos que estudava no estrangeiro era, segundo o *Institute for Statistics* da UNESCO, de 3966, superior aos que à data estudavam no país, actualmente a situação inverteu-se, apesar do crescimento verificado, estimando-se que estes sejam agora cerca de 6000.

O desafio actual que se coloca a todas as instituições de ensino superior cabo-verdianas é o da qualidade, isto é, contribuir para que esta notável expansão do ensino superior seja acompanhada de níveis de rigor reconhecidos quer internamente quer a nível externo, trabalhando assim para a projecção do País. O "Programa do Governo para a VII Legislatura, 2006-2011" afirma a *"opção política de Cabo Verde por um ensino de qualidade e o entendimento do ensino superior como instrumento de desenvolvimento duradouro do país e motor de sua inserção competitiva no mercado mundial"* e identifica, entre outras, as seguintes medidas:

- *"Promoção de um ensino superior de qualidade, através de mecanismos jurídicos e institucionais apropriados (...)";*
- *"Elaboração, aprovação e implementação de normas reguladoras do funcionamento e financiamento do Ensino Superior, nomeadamente, os Estatutos do Ensino Superior Público, Privado e Cooperativo (...)"* – Estatutos que vieram a ser aprovados pelo Decreto-Lei nº 17/2007, de 7 de Maio;

- *“Credenciamento de instituições e cursos do ensino superior segundo um conjunto de critérios e parâmetros básicos, estabelecidos por lei (...);”*
- *“Criação e instalação de um órgão regulador da qualidade do ensino, habilitado para realizar e promover, de forma periódica, a avaliação do desempenho institucional das instituições.”*

Bem consciente da responsabilidade que lhe incumbe no exercício da fiscalização da qualidade dessas instituições de ensino superior privado, o Ministério da Educação e do Ensino Superior sentiu que seria oportuno proceder a um primeiro exercício de avaliação das referidas instituições, começando logicamente por aquelas que, em razão do seu tempo de vida, dispunham já de uma ou mais edições de diplomados, eventualmente inseridos no tecido social e empresarial do País. Este exercício foi, assim, incluído nos objectivos do Protocolo que sustenta o projecto de “Assessoria ao Governo de Cabo Verde no âmbito do Ensino Superior”, financiado pelo Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento e executado pela Associação para o Desenvolvimento do Instituto Superior Técnico, que teve o seu início em Março de 2009.

Em 15 de Abril de 2009, Sua Excelência a Ministra da Educação e do Ensino Superior proferiu um despacho determinando um processo de avaliação à Universidade Jean Piaget de Cabo Verde e ao Instituto de Estudos Superiores Isidoro da Graça, ao mesmo tempo que estabelecia os mecanismos processuais desse processo de avaliação, bem como os prazos da sua realização (Anexo I).

Num outro aspecto, Sua Excelência a Ministra dignou-se concordar com uma proposta de constituição da Comissão de Avaliação Externa, apresentada pela Cooperação Portuguesa e que obteve parecer favorável do Director-Geral do Ensino Superior e Ciência, comissão essa que integrou os seguintes membros, em relação aos quais se apresenta uma breve nota biográfica no Anexo II:

- António St. Aubyn, que coordenou;
- António de Almeida Costa;
- Joaquim José da Cunha;
- Manuel de Almeida Correia;
- Maria da Conceição Falcão Ferreira;
- Pedro Lourtie;
- Sérgio Machado dos Santos;
- Daniel Luzia Silva – Secretário.

No Anexo III, a relação das Visitas Institucionais realizadas.

Desde que o processo de avaliação se iniciou foi elaborado um “Ante-Projecto de Decreto Legislativo que altera a Lei de Bases do Sistema Educativo”, disponibilizado publicamente pelo Ministério da Educação e Ensino Superior, onde se inclui um artigo sobre “Garantia da Qualidade”. O pedido de autorização legislativa à Assembleia Nacional, formulado pelo Governo tendo em vista a aprovação desta legislação, foi entretanto aprovado.

Assim como foi publicado o Decreto-Lei nº 46/2009, de 23 de Novembro de 2009, aprovando a nova estrutura Orgânica do Ministério da Educação e Ensino Superior, que prevê a existência de um Conselho para a Qualidade.

É neste contexto, em que a qualidade e a garantia da qualidade são essenciais ao desenvolvimento e à consolidação do ensino superior em Cabo Verde, que o presente relatório se insere.



## **2. POSICIONAMENTO DO ENSINO SUPERIOR PARTICULAR E COOPERATIVO**

**2.1** Em conformidade com o Estatuto do Ensino Superior Particular e Cooperativo, publicado no Boletim Oficial da República de Cabo Verde com data de 7 de Maio de 2007, a constituição de instituições de ensino superior particular deve orientar-se pelos seguintes objectivos:

- a) Contribuir para dar expressão prática aos preceitos das liberdades de aprender, de educar e de ensinar, previstos no artigo 49º da Constituição da República;*
- b) Promover o acréscimo do pluralismo global do sistema de ensino;*
- c) Contribuir para a democraticidade do sistema de ensino, favorecendo o acesso ao ensino superior;*
- d) Participar do esforço de qualificação dos recursos humanos necessários ao desenvolvimento do país;*
- e) Favorecer os índices de inovação, de modernização e do progresso científico, técnico e tecnológico.*

Na lógica desse enunciado de objectivos, resulta claro que se encara o papel do ensino superior particular e cooperativo como hipótese de reforçar a pluralidade constitutiva do ensino superior na República de Cabo Verde, abrindo-o à convivência de diferentes projectos educativos, susceptíveis de proporcionar uma acrescida riqueza de soluções aos candidatos que procuram esse ensino superior.

**2.2** Como é evidente, nesta abertura democrática a diferentes projectos, assiste ao Estado o direito de zelar pela qualidade desses projectos e, bem assim, pela garantia de respeito pelos princípios fundamentais estabelecidos pela Constituição da República e outra legislação relevante.

Na verdade, se por um lado importa assegurar que os alunos têm direito a um ensino superior de qualidade, qualquer que seja o estatuto público ou privado da instituição que frequentam, por outro deve garantir-se que todos os projectos de ensino, no ideário que os informa, terão de conformar-se à legislação vigente, com especial referência para os princípios constitucionais aplicáveis.

Estas são as regras normais das sociedades democráticas, importando definir mecanismos que as sustentem e lhes garantam fidelidade absoluta no seu cumprimento.

Assim sendo, a constituição de instituições de ensino superior particular e cooperativo “carece de reconhecimento oficial”, o qual é atribuído “mediante satisfação

de requisitos "estabelecidos no que respeita a diferentes aspectos, em que ressaltam as condições ambientais de funcionamento, quanto a instalações e equipamentos, a habilitações académicas do corpo docente cujos níveis de exigência terão de ser idênticos aos praticados ao ensino público, e a expectativa de criação progressiva de massa crítica e ambiente científico inerentes à condição de ensino superior.

**2.3** Para além destes aspectos essenciais na moldura de apreciação dos projectos de ensino superior particular e cooperativo, há outros que condicionam o respectivo reconhecimento oficial, entre os quais se tornam também relevantes:

- a) A idoneidade cívica e cultural da entidade instituidora;
- b) A validade do projecto educativo apresentado;
- c) A garantia de assunção nesse projecto educativo das quatro funções inerentes à condição de ensino superior: ensino, investigação, prestação de serviços e extensão cívica e cultural;
- d) O respeito, pela entidade instituidora, das autonomias científica e pedagógica da instituição de ensino;
- e) A disponibilidade para contribuir no esforço de formação dos recursos humanos necessários ao progresso do País e, bem assim, para participar no desenvolvimento científico e tecnológico em áreas estratégicas de desenvolvimento.

**2.4** Num outro aspecto particularmente relevante, o Estatuto do Ensino Superior Particular e Cooperativo quantifica alguns requisitos mínimos a serem cumpridos pelas instituições no que se refere ao corpo docente, a saber:

- a) Dispor de um quadro docente próprio que integre, pelo menos, um doutor em regime de tempo integral por cada duzentos alunos, quando se trate de instituição que confira o grau de licenciado e esteja autorizada a conferir os graus de mestre e/ou doutor (artigo 57º, nº 1);
- b) Integrar, pelo menos, um elemento doutorado ou mestre em cada uma das áreas científicas em que se prevê desenvolver o projecto educativo, todos eles devidamente identificados e com residência permanente em Cabo Verde (artigo 19º, nº 1, alínea g);
- c) Dotar o respectivo corpo docente de um estatuto profissional do qual constem, nomeadamente, os direitos e deveres dos docentes, a definição de categorias e correspondentes funções de realização obrigatória, as regras de avaliação e progressão em carreira e os regimes contratuais (artigo 60º, nº 1).

Estabelece ainda, no artigo 23º, nº 2, que os doutores e mestres incluídos no corpo docente necessários para satisfazer os mínimos anteriormente referidos “só podem ser considerados, para o efeito em causa, em uma única instituição de ensino superior particular”.

**2.5** É neste quadro que o Estado favorece e estimula a criação de instituições de ensino superior particular e cooperativo, sem prejuízo da atenção constante que lhe virá a merecer a garantia da qualidade no exercício da respectiva missão institucional.

Neste sentido se insere o já referido processo de avaliação determinado por despacho de Sua Excelência a Ministra da Educação e Ensino Superior, datado de 15 de Abril de 2009, à Universidade Jean Piaget e ao Instituto de Estudos Superiores Isidoro da Graça, tendo em atenção que estas duas instituições são as mais antigas que funcionaram e, como já se disse, atribuíram graus académicos que permitiram o ingresso de alguns diplomados no tecido social e profissional da República de Cabo Verde.

### **3. PARADIGMA DE AVALIAÇÃO ADOPTADO**

**3.1** Em conformidade com o citado despacho de Sua Excelência a Ministra da Educação e Ensino Superior, o paradigma de avaliação a realizar teve por objecto a apreciação de instituições de ensino superior, globalmente consideradas, alargando-se para além de outros processos de avaliação de âmbito restrito, como sejam os que respeitam à “avaliação de um curso” ou de uma “unidade orgânica”, qualquer que seja a designação por esta assumida.

Nestes termos, os campos de apreciação inerentes à avaliação de uma instituição globalmente considerada devem incluir todos os aspectos que caracterizam a respectiva moldura existencial e, de igual forma, o desempenho que tenha realizado no decurso da sua vida institucional, bem como os resultados decorrentes desse desempenho.

**3.2** Assim sendo, o processo de avaliação deve assumir uma dimensão pluridimensional, considerando designadamente:

- a) As condições ambientais da instituição em apreço;
- b) O modelo organizativo que apresenta;
- c) O desempenho que realizou, em relação às funções inerentes à missão própria de uma instituição de ensino superior já atrás referidas: ensino, investigação, prestação de serviços e extensão cívica e cultural;
- d) Os resultados decorrentes do desempenho em cada uma dessas funções;
- e) O posicionamento assumido perante a lógica da educação ao longo da vida, traduzido na relação que mantém com os seus diplomados em resposta à curiosidade intelectual e apetência pelo saber que conseguiu despertar-lhes e a que importa dar resposta permanente;
- f) A estratégia institucional que permita antever o processo evolutivo desejado, bem como a consistência que lhe está associada.

**3.2.1** Quando se fala das condições ambientais da instituição, estão em causa aspectos diversos, designadamente:

- As instalações genéricas, em que se incluem salas de aula, laboratórios diversos e outros espaços específicos;
- Os equipamentos científicos e didácticos, em que sobressaem os que respeitam à matéria específica de cada um dos laboratórios, a biblioteca, a mediateca e os recursos informáticos;

- Os recursos humanos disponíveis, no que respeita a pessoal docente, técnico e administrativo, a que deve associar-se a dinâmica de formação interna desse pessoal, numa perspectiva de curto e médio prazo;
- Os apoios sociais disponíveis.

**3.2.2** No que se refere ao modelo organizativo institucional, o que está em causa é o conhecimento de:

- Os órgãos do governo institucional, com explicitação das respectivas competências;
- A coerência funcional desses órgãos, na dialéctica participativa que, entre si, devem manter;
- O envolvimento dos professores e estudantes em órgãos adequados;
- Os serviços disponíveis.

**3.2.3** Em relação ao desempenho institucional, são múltiplos os aspectos de análise:

- A organização das actividades de ensino, com base na lógica de concepção e realização dos cursos ministrados, apreciando os modelos de definição dos respectivos objectivos, as metodologias de conceptualização curricular, as práticas de ensino-aprendizagem e os regimes de frequência e avaliação dos educandos;
- A evolução da oferta formativa;
- O sucesso educativo, num horizonte temporal pertinente;
- A prática de investigação autónoma ou associada à docência;
- A relação da instituição com a sociedade no respectivo âmbito de influência;
- A possível existência de um sistema interno de garantia da qualidade.

**3.2.4** Na apreciação dos resultados decorrentes do desempenho institucional, assumem relevância dominante:

- A condição dos diplomados, no que respeita à sua formação humana, à sua eficiência profissional e à sua capacidade de intervenção cívica e social;
- O grau de polivalência que apresentam nas expectativas de inserção na vida profissional;
- O trabalho científico produzido pela instituição, traduzido em publicações de referência;
- A prestação de serviços à comunidade envolvente.

**3.2.5** No que respeita ao posicionamento institucional perante a lógica de formação ao longo da vida, estão em causa:

- O acompanhamento do desempenho dos antigos diplomados, nos planos profissional e social;
- A expectativa de organização de novas actividades formativas orientadas para esses diplomados, em tentativa de ajuda à sua constante actualização;
- A abertura a propostas originárias dos antigos diplomados, susceptíveis também de contribuir para o esforço de modernização institucional.

**3.2.6** Finalmente, em relação à estratégia institucional, o que se deseja apreciar é:

- A perspectiva evolutiva da instituição;
- O carácter sustentado dessa perspectiva;
- A correlação entre a ambição que a perspectiva evolutiva demonstra e a lógica programática inerente;
- A compatibilidade entre a perspectiva evolutiva e o universo de ensino superior cabo-verdiano.

**3.3** Metodologicamente, o processo de avaliação de uma instituição, globalmente considerada, envolve duas fases sequenciais que, entre si, mantêm uma relação dialéctica incontornável: uma fase de auto-avaliação e uma fase sequencial de avaliação externa.

Como é natural, a fase de auto-avaliação é da responsabilidade institucional – pois só a instituição conhece a sua própria realidade – com base num guião de auto-avaliação, elaborado pela Comissão de Avaliação Externa, em que esta exprime todos os aspectos que deseja conhecer para formular as suas ideias.

Obviamente, a fase de avaliação externa é da responsabilidade da respectiva comissão e inclui, necessariamente, a leitura crítica do relatório de auto-avaliação e uma ou mais visitas institucionais destinadas a dar corpo à relação dialéctica atrás referida, através do esclarecimento de dúvidas, omissões ou ambiguidades recolhidas da citada leitura crítica.

A este respeito, importa precisar que o Guião de Auto-Avaliação inclui duas partes distintas: uma primeira coincidente com um registo descritivo, de natureza quantitativa ou discursiva, e uma segunda de apreciação crítica, em que a instituição exprime o seu pensamento e o seu juízo sobre todos os campos de apreciação, fundamentando as suas opções e justificando o caminho percorrido.

Após todo o processo de relação mutuamente esclarecedor entre a instituição e a Comissão de Avaliação Externa, compete a esta formular os seus juízos, tendo em conta

toda a fundamentação institucional, apresentando outras perspectivas que vão traduzir-se, designadamente:

- a) Na identificação de pontos fortes e pontos menos favoráveis que, no entender da Comissão, foi possível identificar;
- b) Na formulação de recomendações que, a serem adoptadas, podem contribuir para a melhoria do desempenho institucional.

Assiste à instituição o direito de procedimento contraditório em relação a cada um dos pontos anteriormente citados, sendo certo, no entanto, que dirigindo-se o presente Relatório a Sua Excelência a Senhora Ministra da Educação e do Ensino Superior, a decisão final fica sempre no seu alto critério de apreciação.

## **4. UNIVERSIDADE JEAN PIAGET**

### **4.1 O EXERCÍCIO DE AVALIAÇÃO**

Tendo presente o “guião de auto-avaliação” que lhe foi enviado pela Comissão de Avaliação Externa, a Universidade Jean Piaget constituiu uma equipa para elaborar o relatório de auto-avaliação, constituída pelo Presidente do Conselho Científico, que coordenou os trabalhos, pela Presidente do Conselho Pedagógico e pela Directora dos Serviços Administrativos e Auxiliares.

E a primeira referência a fazer tem que ver com a circunstância de, dessa equipa, não participarem docentes e estudantes, como é prática corrente em exercícios desta natureza, muito embora se reconheça que as responsabilidades institucionais dos três elementos que constituíram a equipa os habilitava especialmente para o efeito, dado o conhecimento que, garantidamente, tinham do percurso institucional da Universidade.

Acentue-se, por outro lado, que a citada Comissão explicitou a sua metodologia de trabalho, a qual incidu na “análise dos diversos relatórios e actas”, bem como dos “resultados dos inquéritos internos de qualidade” e de “correspondência interna e externa”, a que foi associada a “observação participativa dos procedimentos das rotinas de trabalho”, e algumas entrevistas com “o corpo dirigente e com o público interno”.

Diga-se, desde já, que um relatório de auto-avaliação, como o que foi proposto à Universidade, inclui duas partes distintas, uma correspondente a um registo descritivo, de natureza discursiva ou quantitativa, susceptível de ser inteiramente realizada pela equipa constituída, e uma segunda parte, de análise crítica, que se deve estender a toda a comunidade académica interessada e, como tal, não exprimindo, apenas, o pensamento da equipa redactora do relatório e de participantes privilegiados na recolha de opinião, mesmo que se trate dos principais responsáveis institucionais, cujos pontos de vista merecem a importância que lhes é devida, mas que será sempre mais significativa quando cotejada com outros de diferentes origens.

Registe-se, no entanto, que durante a visita institucional foi honestamente reconhecido o carácter limitado da participação da comunidade académica, sem embargo de se ter confirmado que alguns docentes e alunos terão sido consultados e acabaram por ter conhecimento do relatório final.

Feitas estas referências, importa assinalar a impressão recolhida do relatório de auto-avaliação, nos aspectos essenciais que o deveriam caracterizar:

- a) Na parte descritiva, revela um esforço considerável de levantamento e interpretação de dados, com incidência em todos os campos de apreciação propostos;



- b) Na parte de análise crítica, muito embora siga textualmente os aspectos de ponderação sugeridos – retirando fluidez à leitura – acaba por registar uma reflexão auto-crítica lúcida e interessante, avançando com hipóteses diversas de intervenção futura, no sentido de colmatar lacunas ou alterar procedimentos.

Finalmente, saliente-se que o relatório de auto-avaliação é completado com um documento que exprime a “estratégia de desenvolvimento” da Universidade, de responsabilidade do Administrador Geral, ainda que partilhado por outros intervenientes na fase de elaboração.

Tratando-se de um documento dirigido aos órgãos de administração da Universidade Jean Piaget, na sua globalidade lusófona, e não expressamente elaborado para o exercício de avaliação, nem por isso deixa de ser um contributo valioso para este exercício.

Na verdade, trata-se de um documento bem elaborado, de valia técnica muito elevada, em que se explicitam, num misto de clareza e ambição, os desígnios da Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, a curto e médio prazo.

Para quem conhece o Projecto Jean Piaget do Prof. Oliveira e Cruz, torna-se clara a referência do seu pensamento no documento estratégico, ao reconhecer “as instituições de ensino superior como motores do desenvolvimento das sociedades” e ao salientar-se que “numa organização onde os sonhos se tornam realidade” não há limites para o entusiasmo e o desejo de fazer.

A visita institucional da Comissão de Avaliação Externa abrangeu a Universidade Jean Piaget na cidade da Praia e o Pólo do Mindelo, segundo programa acordado com a própria Universidade, tendo dado oportunidade de trocas de impressões com os órgãos institucionais, docentes, alunos e “antigos diplomados, empregadores e forças vivas”, em tentativa de recolher o pensamento que cada um dos “universos inquiridos” retém da postura e do desempenho da Universidade.

As reuniões com os estudantes, que foram muito participadas, especialmente na primeira, revelaram-se muito vivas e abertas, tendo sido identificadas diversas preocupações com questões de natureza ambiental e o funcionamento dos cursos, que serão tratadas ao longo deste relatório.

Na reunião com os parceiros externos, registou-se uma boa participação tanto por parte de diplomados como de empregadores, tendo sido expressa uma opinião globalmente positiva sobre a Universidade e a importância do seu trabalho para o desenvolvimento de Cabo Verde. De entre os aspectos identificados pelos parceiros como merecendo uma especial atenção por parte da Universidade, salientam-se a insuficiência de formação prática em contexto real, bem como a necessidade de uma maior atenção às

competências transversais dos graduados, nomeadamente quanto ao domínio da expressão escrita da língua portuguesa, ao domínio da língua inglesa, sobretudo na sua vertente comercial, e a atitudes comportamentais, como a questão recorrente da falta de pontualidade.

Como registo impressionante antecipado do que vai ser referido nos pontos seguintes, é interessante acentuar, desde já, o entusiasmo com que se trabalha no Pólo do Mindelo, ainda que sem autonomia própria, mas motivado pelo dinamismo da sua liderança, assente num pensamento próprio bem estruturado e com solidez científico-pedagógica inquestionável.

Serve esta nota, apenas, para nos interrogarmos sobre se não teria sido desejável que um elemento do Pólo do Mindelo integrasse a “equipa” que elaborou o relatório de auto-avaliação.

## **4.2 CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL**

### **4.2.1 No plano da organização interna**

A primeira referência a fazer sobre a organização interna da Universidade Jean Piaget relaciona-se com a circunstância de os seus estatutos se encontrarem sem ligação evidente à situação real, exprimindo, no carácter vago que apresentam, um desfazamento que se torna necessário superar rapidamente para que a prática vigente encontre suporte normativo adequado.

Na sua organização científico-pedagógica, a Universidade apresenta quatro Unidades Académicas: Ciências Económicas e Empresariais; Ciências e Tecnologia; Ciências Políticas, da Educação e do Comportamento; Ciências da Saúde e do Ambiente. O carácter bastante abrangente das três últimas áreas apresenta um potencial de interdisciplinaridade na concepção da oferta formativa que, na prática, não está a ser aproveitado devidamente para conferir aos cursos um mais elevado grau de resposta a uma lógica de maior empregabilidade para os diplomados, sem prejuízo da consistência científica dos respectivos perfis formativos.

Entre os órgãos institucionais da Universidade, contam-se:

- O Administrador Geral;
- O Reitor;
- O Conselho Científico;
- O Conselho Pedagógico;
- O Conselho Consultivo;
- O Conselho Geral;
- O Conselho Disciplinar.

No exercício das suas funções, o Reitor é coadjuvado por um Pró-Reitor.

De acordo com o que é referido no relatório de auto-avaliação, o Administrador Geral é o órgão de Gestão Administrativa, competindo-lhe assegurar as condições para o normal funcionamento da Universidade, no que respeita à sua gestão patrimonial, administrativa, económica e financeira. Nessa qualidade, responde perante a direcção da entidade instituidora da Universidade, detentora do projecto educativo cuja realização está em causa, bem como perante as autoridades cabo-verdianas, já que lhe incumbe representar a Universidade em juízo e fora dele.

No exercício das suas funções, o Administrador Geral é coadjuvado por Directores de Serviços, constituídos para as “áreas de recursos humanos, académica, económico-financeira, documentação e tecnológica”.

O Reitor é um órgão de natureza científico-pedagógica, competindo-lhe dirigir a actividade científica, pedagógica e cultural da Universidade, cabendo-lhe representá-la no que a estas actividades diz respeito, em conjugação com o Administrador Geral.

O Conselho Científico define a orientação geral da investigação, do desenvolvimento científico e da organização dos cursos, coordenando os respectivos planos e projectos, ao mesmo tempo que analisa as propostas de admissão de docentes e investigadores e delibera sobre a atribuição de equivalências e o reconhecimento de habilitações.

A visita institucional permitiu concluir que o Conselho Científico integra 11 elementos, dos quais sete são doutorados, tendo assento por inerência o Reitor, o Pró-Reitor e ainda os Directores das quatro Unidades Académicas (que não são doutorados).

O mandato dos membros do Conselho Científico é de um ano, sendo o seu Presidente eleito, prevendo-se que a lógica do seu funcionamento se exprima em duas reuniões anuais, o que se afigura insuficiente para a importância das funções que lhe incumbem, como é reconhecido pela própria Universidade ao promover, na prática, um maior número de reuniões deste órgão.

Ao Conselho Pedagógico compete estudar e apreciar as orientações, métodos, actos e resultados das actividades de ensino aprendizagem, no sentido de ser garantido o bom funcionamento dos cursos ministrados.

A visita institucional permitiu registar que o Conselho Pedagógico integra o Reitor, o Pró-Reitor, a Directora dos Serviços Administrativos e Auxiliares, em representação do Administrador Geral, os Directores das Unidades Académicas, os membros dos Conselhos de Cursos e dois estudantes.

O mandato dos membros do Conselho Pedagógico é de um ano, sendo que as respectivas reuniões de trabalho parecem não ter uma periodicidade estabelecida, condicionando-se a necessidades emergentes.

O Conselho Geral é um órgão de consulta da Universidade, presidido pelo Reitor, “para todas as questões que este entenda colocar-lhe, nomeadamente no que toca a uma auscultação periódica dos problemas e anseios mais concretos da comunidade académica”. Da visita institucional ficou a ideia de que a existência e âmbito deste órgão são pouco conhecidos na comunidade interna, o que pode obscurecer o seu potencial para uma auscultação efectiva dos corpos docente e discente quanto aos problemas ambientais na Universidade.

O Conselho Consultivo é um órgão de “assistência ao Administrador Geral, a que compete fomentar e aprofundar as relações entre a UniPiaget de Cabo Verde e as comunidades onde se insere”. Durante a visita institucional, recolheu-se o entendimento de que, por motivos diversos, o Conselho Consultivo não tem funcionado e, porventura, não dispõe ainda de uma composição consolidada.

O Conselho Disciplinar tem por missão “apreciar e dar parecer sobre assuntos relacionados com graves desrespeitos ou infracções aos Estatutos e regulamentos”, sendo certo que, até ao momento, não há registo da sua intervenção, por desnecessária.

Por sua vez, o Pólo Universitário do Mindelo integra os seguintes órgãos, que são “extensões dos existentes a nível central e funcionam na mesma lógica e sob a mesma orientação”:

- a) A Directora dos Serviços Administrativos;
- b) A Adjunta da Reitoria, coadjuvada por um Secretariado Executivo;
- c) Representantes locais das Unidades Académicas.

Diga-se, desde já, que não deixa de ser estranho que a referência à Directora dos Serviços Administrativos surja anterior à da Adjunta da Reitoria, como que indiciando a ideia do Pólo como mero prolongamento dos Serviços Centrais, dentro da assumida ausência de qualquer autonomia científica e pedagógica. É positivo que a Universidade tenha, entretanto, esclarecido que essa ordem não foi intencional, dado que as circunstâncias locais podem e devem aconselhar ajustamentos susceptíveis de enriquecer a actividade do Pólo.

Saliente-se que, junto à Reitoria, funciona uma malha de serviços, relativamente bem estruturada, para apoio à malha científico-pedagógica da Universidade. Na reunião com esses serviços ficou-se com a ideia de que dispõem de pessoal motivado e empenhado, bem consciente das funções que lhes competem, embora necessitem ainda

de alguma consolidação. Realçam-se, em relação ao seu funcionamento, os seguintes aspectos:

- a) O Gabinete de Estudos e Planeamento é um gabinete transversal de assessoria técnica, com uma considerável dispersão funcional, que passa por tarefas de planificação académica de rotina (horários, gestão de espaços, mapas de exames, ...), elaboração de estatísticas (incluindo estatísticas oficiais para o Ministério), realização dos inquéritos de avaliação da qualidade do ensino e monitorização da execução do plano estratégico, estando ainda a iniciar um estudo sobre as necessidades de recursos humanos qualificados no País; com as crescentes responsabilidades que inevitavelmente estarão associadas à instalação de um sistema interno de gestão da qualidade, haverá que reforçar ou desdobrar este gabinete;
- b) O Gabinete de Comunicação e Imagem tem por missão coordenar as acções de informação da UniPiaget, promovendo a difusão de informação sobre os seus cursos e actividades e, bem assim, a sua promoção publicitária na rádio, imprensa escrita e televisão;
- c) O Gabinete de Formação Permanente organiza formação interna (por exemplo em empreendedorismo e para a formação pedagógica dos docentes) e formação externa para empresas e a sociedade em geral, por norma em acções de curta duração, contando com apoio no âmbito da parceria com as Canárias e a colaboração das Unidades Académicas; apesar de reportarem uma falta de cultura na sociedade cabo-verdiana para as necessidades da formação, formaram já mais de 900 técnicos em cursos curtos de 20 a 60 horas;
- d) O Laboratório de Educação Digital é uma estrutura onde “germinam projectos que suportam a docência”, favorecendo a aprendizagem interactiva apoiada pelo uso da plataforma de ensino, bem como a convivência entre o ensino presencial e o ensino a distância, e garantindo o suporte digital bibliográfico;
- e) O Departamento de Intercâmbio e Formação Avançada promove o intercâmbio científico e académico com instituições congéneres estrangeiras, com especial relevância na coordenação de todos os programas de pós-graduação realizados em regime de parcerias.

Com tutela conjunta do Administrador Geral e do Reitor, existe o Centro de Desenvolvimento Empresarial, cuja missão é “promover a investigação científica, o desenvolvimento de produtos e a prestação de serviços nas áreas genéricas do empreendedorismo e de gestão empresarial”. O Centro actua, designadamente, no âmbito do empreendedorismo, incubação de empresas, bolsa de emprego, formação para o empreendedorismo (em parceria com o Gabinete de Formação Permanente e apoio da

Cooperação Luxemburguesa), e programas de incentivo ao empreendedorismo através de concursos de ideias para criação de empresa própria (realizaram já três concursos, tendo sido premiadas sete propostas). Não dispõem de infra-estruturas para apoio à incubação de empresas, mas prevêem ter essa valência num novo edifício que está em planeamento. Trata ainda da colocação dos finalistas em estágio, tendo colocado 450 alunos. A actuação em termos de bolsa de emprego é ainda casuística, mas pensam constituir um portefólio de diplomados nas diversas áreas de formação da Universidade.

No âmbito das estruturas de apoio, é ainda de realçar a boa organização dos Serviços Administrativos e Auxiliares, que dispõem de procedimentos internos bem estabelecidos, evidenciando um nível de organização e articulação interna bem desenvolvido e documentado, incluindo a componente de serviços académicos.

A apreciação da organização interna da Universidade sugere algumas referências, entre as quais se salientam:

- a) Toda actividade parece assentar no papel dominante de quatro personalidades: O Administrador Geral, o Reitor, o Presidente do Conselho Científico e a Directora dos Serviços Administrativos. Este pensamento decorre não só do seu envolvimento nos diversos órgãos de que participam, mas também do reconhecimento das características pessoais que lhes são próprias e se tornaram evidentes na visita institucional:
  - O Administrador Geral, enquanto representante da entidade titular, afirma a sua presença com uma dimensão técnica invulgar, que lhe garante forte intervenção em quase todos os domínios de actividade da Universidade;
  - O Reitor, que se encontra na Universidade desde o início da actividade desta, inicialmente como Vice-Reitor e, mais tarde, como Reitor, é um conhecedor profundo da realidade cabo-verdiana e do ensino superior instalado, a que associa uma dimensão científica reconhecida e uma sensibilidade pedagógica invulgar, porventura decorrente de outras funções que já exerceu em instituições de formação de professores;
  - O Presidente do Conselho Científico, que tem sido sucessivamente reeleito para o cargo desde há sete anos, demonstra uma capacidade de iniciativa muito grande e um envolvimento arrojado num universo largo de actividades, porventura em colaboração com a Presidente do Conselho Pedagógico nos assuntos pertinentes;
  - A Directora dos Serviços Administrativos e Auxiliares manifestou-se um elemento de grande capacidade técnica, com um carácter de grande transparência e abertura na explicitação das actividades que desenvolvia, esclarecendo métodos e processos que praticava.

- b) Reconhecendo-se a importância de lideranças institucionais fortes, hoje em dia particularmente valorizadas, ficou, no entanto, o entendimento de que, face ao papel dominante destas quatro personalidades, o funcionamento dos órgãos institucionais poderá estar muito dependente da sua iniciativa, com eventual prejuízo para o sentido participado das respectivas actividades.
- c) Em particular, nas reuniões com os Directores das Unidades Académicas ficou a ideia de que seria conveniente haver uma melhor compreensão e assunção das funções que lhes incumbem, com vista a incentivar uma maior capacidade de iniciativa da sua parte.
- d) Por sua vez, também se tornou evidente a fraca participação dos estudantes nas tomadas de decisão dos diversos órgãos, deixando o entendimento de que a sua integração nesses órgãos, para além de muito reduzida, é mais formal que efectiva para efeitos práticos.
- e) Como exemplo da referência anterior, atente-se na composição do Conselho Pedagógico, em que a participação dos estudantes é diminuta, e dos Conselhos de Cursos, que não integram estudantes, contrariamente à prática corrente que, não raras vezes, lhes confere dimensão paritária à dos docentes neste tipo de órgãos pedagógicos.
- f) Face ao que acaba de dizer-se, compreendem-se as dúvidas que surgiram a respeito da real composição e funcionamento dos diversos órgãos, muito embora se reconheça a intenção da Universidade para, futuramente, dar vida activa aos diferentes órgãos.
- g) Falando das estruturas tuteladas pelos órgãos institucionais, merece uma referência especial a actividade do Centro de Desenvolvimento Empresarial, designadamente na colocação de estagiários e no projecto referido de constituição de uma bolsa de emprego.

#### **4.2.2 No plano das condições ambientais**

No que se refere a instalações, o Campus Universitário da Praia apresenta condições satisfatórias, em edifícios construídos de raiz, incluindo, designadamente:

- a) 16 salas de aula tradicionais, dois anfiteatros, um auditório com capacidade para 257 pessoas e três gabinetes para docentes, com um total de 32 postos de trabalho equipados com material informático;
- b) 12 laboratórios específicos, (nos domínios da Arquitectura, Informática, Tecnologias Educativas, Fisioterapia, Física, Química, Biologia, Imprensa e Fotografia) e, em fase de instalação, um estúdio de Rádio e um estúdio de Televisão;

- c) Uma Biblioteca com 66 lugares e 17 computadores com ligação à Internet;
- d) Uma Livraria e Papelaria;
- e) Zonas de convívio, com cantina e bar, e uma sala para a Associação de Estudantes.

Por sua vez, o Pólo do Mindelo, onde as instalações são mais exíguas, dispõe de:

- a) 9 salas de aulas tradicionais e um gabinete para docentes, com oito lugares;
- b) 2 Laboratórios (de Arquitectura e de Informática), uma Biblioteca com 16 lugares, uma Reprografia e uma sala de servidor.

Em conformidade com a apreciação crítica no relatório de auto-avaliação, confirmada nas visitas institucionais, no Campus da Praia “os espaços são vastos e adequados, embora persistam algumas dificuldades relacionadas com alguns laboratórios”, enquanto que no Pólo do Mindelo “a situação é muito mais delicada, uma vez que o edifício, não tendo sido concebido para o ensino superior, foi adaptado posteriormente”.

Quanto aos equipamentos disponíveis, as visitas institucionais confirmaram algumas deficiências nos laboratórios específicos, reconhecidas pelos autores do relatório de auto-avaliação, havendo, no entanto, algumas situações que foram particularmente salientadas nas reuniões com os estudantes e que, pelas suas implicações na qualidade das aprendizagens, importa salientar:

- a) A insuficiência de equipamentos e modelos anatómicos essenciais nos laboratórios de Fisioterapia, muito acentuada pelos estudantes, em especial no que se refere a equipamentos eléctricos e electrónicos que com frequência se encontram fora de serviço por avaria;
- b) A insuficiência do acervo bibliográfico e documental das bibliotecas, que o próprio relatório de auto-avaliação considera pobre, acentuando até que a situação se torna mais grave pela circunstância de, em Cabo Verde, não existirem bibliotecas científicas públicas que possam suprir as deficiências da Universidade, nem um mercado livreiro minimamente desenvolvido; refira-se, contudo, que a Universidade prevê investir dez mil Euros por ano, durante os próximos cinco anos, na aquisição de bibliografia, e tem em curso um programa de digitalização de conteúdos, para acesso através de uma Intranet;
- c) A inexistência de laboratórios de Engenharia de Construção Civil, tendo sido salientado pelos estudantes que as (raras) visitas efectuadas ao Laboratório de Engenharia Civil, com quem a Universidade tem um protocolo de cooperação, praticamente lhes não permitem efectuar ensaios; esta situação é insustentável,



sendo imperioso que a Universidade inicie rapidamente a construção do edifício onde prevê instalar os laboratórios para este curso;

- d) As dificuldades no uso de computadores, que em alguns laboratórios, nomeadamente de Comunicação Social, são antigos, lentos e insuficientes, traduzidas igualmente nos rácios de 14 alunos por computador, na Praia, e de 8 alunos por computador, no Mindelo; acentue-se, no entanto, que o Plano Estratégico reconhece a sua importância e se propõe reverter esta situação, para além de estar em curso uma campanha que permite a cada aluno adquirir o seu computador com redução de custos e pagamento em prestações suaves.

A terminar, refira-se que o Plano Estratégico de Desenvolvimento prevê a ampliação de instalações no Campus da Praia e novas instalações no Mindelo, concretizando o que é prática corrente em todos os outros espaços do Projecto Piaget, nos Países Lusófonos, sempre caracterizado por condições ambientais de elevada qualidade.

#### **4.2.3 No plano da consistência científica**

É sabido que a consistência científica de uma instituição de ensino superior depende, fundamentalmente, da qualificação académica do seu corpo docente e investigador, do envolvimento destes elementos nas actividades desenvolvidas institucionalmente, na equidade da sua distribuição pelas diferentes áreas científicas e, finalmente, na dinâmica de formação interna que seja assumido pelo respectivo estabelecimento de ensino.

Tendo presente este referencial, observe-se que, no corrente ano lectivo de 2009/2010, para um total de 1820 alunos, distribuídos por 16 cursos de licenciatura na Praia e 6 no Mindelo, a Universidade dispõe de um corpo docente de 230 elementos, o que conduz a um rácio aparentemente favorável de 7,9 alunos/docente (a Universidade não conseguiu indicar a dimensão do seu corpo docente em unidades equivalentes a tempo integral, pelo que não é possível determinar o rácio "alunos por docente ETI"). No entanto, existe uma acentuada instabilidade contratual, como se pode depreender da distribuição de docentes por tipo de vínculo:

- 49 docentes (21%) encontram-se em regime de tempo integral (4 doutores, 23 mestres e 22 licenciados);
- 49 docentes (21%) encontram-se em regime de tempo parcial (4 doutores, 21 mestres e 24 licenciados);
- 132 docentes (57%) exercem actividade em regime de prestação de serviços (34 mestres e 98 licenciado).

Por sua vez, em termos de qualificações académicas, verifica-se a seguinte situação:

- 8 docentes (3,5%) têm o grau de doutor (4 em tempo integral e 4 em tempo parcial);
- 78 docentes (34%) têm o grau de mestre (23 em tempo integral, 21 em tempo parcial e 34 em prestação de serviços);
- 144 docentes (62,5%) são licenciados (22 em tempo integral, 24 em tempo parcial e 98 em prestação de serviços).

Numa análise mais fina em relação aos aspectos atrás referidos – a qualificação do corpo docente e a estabilidade dos vínculos contratuais – e tomando em consideração o número total de alunos e o número de cursos, verifica-se que os rácios são pouco favoráveis:

- 227 alunos por doutor e 455 alunos por doutor em regime de tempo integral;
- 21 alunos por doutor ou mestre e 67 alunos por doutor ou mestre em regime de tempo integral;
- 37 alunos por docente em regime de tempo integral;
- 0,4 doutores por curso e 0,2 doutores em regime de tempo integral por curso;
- 3,9 doutores ou mestres por curso e 1,2 doutores ou mestres em regime de tempo integral por curso;
- 2,2 docentes em regime de tempo integral por curso.

Os dados anteriores revelam uma fragilidade evidente na qualificação académica do corpo docente, quando comparados com referências mínimas de âmbito internacional, a que acresce uma dependência exagerada do pessoal docente em regime de prestação de serviços, porventura indiciadora de uma flutuação acentuada de ano para ano.

Ventilando a situação por áreas científicas, constata-se que as áreas mais frágeis são as Ciências Económicas e Empresariais e Ciências da Saúde e Ambiente, sendo certo que o relatório de auto-avaliação também refere carências específicas de pessoal docente qualificado em Arquitectura e Psicologia.

Reconhecendo as fragilidades referidas, a Universidade tem apoiado, com redução de propinas e autorização de ausências, a formação dos seus docentes, encontrando-se actualmente 56 docentes em formação, dos quais 23 em doutoramento, 32 em cursos de mestrado e um em pós-doutoramento

Em boa verdade, trata-se já de um esforço considerável, embora mais sustentado na iniciativa individual do que num planeamento institucional, que poderá contribuir a curto e médio prazo para uma melhor consolidação do corpo docente. É, no entanto, desejável que a Universidade se interrogue, a este respeito, sobre diversas questões: Como pensa assegurar a fixação de pessoal docente altamente qualificado, numa fase de dificuldades de recrutamento de novos alunos? Como pensa garantir equidade qualitativa

nas diferentes áreas científicas? Como pretende, nomeadamente, garantir sustentabilidade qualitativa na área de Ciências da Saúde que é, assumidamente, a área dominante a emergir a curto e médio prazo? O estatuto do corpo docente, que a Universidade afirma estar a preparar em termos competitivos, afigura-se como uma necessidade imperiosa.

No que se refere à investigação, o relatório de auto-avaliação anuncia a intenção de envolver todos os docentes em regime de tempo integral na sua prática, atribuindo-lhe um terço do seu horário de trabalho para o efeito, ainda que o envolvimento seja, até agora, bastante reduzido, traduzindo, nomeadamente, o peso significativo das cargas lectivas e outras actividades que recaem sobre o número ainda diminuto de docentes em tempo integral. Estão previstos incentivos financeiros para a prática de investigação, associados à captação de financiamento externo para projectos, nomeadamente através de programas internacionais aliados às políticas do Governo, o que é uma intenção louvável, esperando-se, por isso, que venha a ser concretizada.

No entanto, até ao momento regista-se já uma razoável produção científica (54 artigos publicados em três anos), embora muito concentrada num número restrito de investigadores, o que parece denunciar ausência de um significativo trabalho de equipa.

Compreende-se, aliás, o carácter personalizado do trabalho de investigação científica, dado o número reduzido de doutores e, também, a ausência de tradição de trabalho científico que só o tempo poderá superar.

Mesmo assim, é interessante assinalar o impacto social de algum trabalho científico da Universidade (ou, mais precisamente, de alguns dos seus docentes), como sejam:

- a) A tese sobre a originalidade arquitectónica da Cidade Velha;
- b) O projecto "Qualidade microbiológica da água na Ilha de Santiago";
- c) A tese sobre bilinguismo em Cabo Verde, galardoada com o Prémio Sena Barcelos em 2007;
- d) Alguns trabalhos sobre desenvolvimento sustentável;
- e) Alguns trabalhos sobre cultura cabo-verdiana.

Sendo certo que estes trabalhos não foram objecto de avaliação consistente, num quadro de referência internacional, representam inequivocamente uma intenção de envolvimento na apreciação científica de problemáticas locais e, nesse sentido, susceptíveis de contribuir para soluções desejáveis.

De momento, a lógica de organização da investigação na Universidade tem por base cada uma das Unidades Académicas. É dentro desta lógica que o relatório de auto-avaliação refere a realização em curso de dois projectos na Unidade de Ciência e

Tecnologia, com suporte no Laboratório de Ambientes Virtuais, e do já referido projecto sobre a qualidade microbiológica da água na Ilha de Santiago, em curso na Unidade de Ciências da Saúde, em fase de impulso inicial, financiado pela UniPiaget e pela Cooperação Polaca.

O Plano de Desenvolvimento Estratégico antevê, contudo, a criação de uma unidade interdisciplinar de investigação – o Centro de Investigação Estratégica – para a qual foi designada uma Comissão Instaladora em inícios de 2009, mas que não ultrapassou ainda a fase de planeamento. O Conselho Científico, dentro das suas competências de definição da política científica da Universidade e num trabalho articulado com as Unidades Académicas em finais de 2008, aprovou cinco linhas prioritárias de investigação, formuladas de modo abrangente, por forma a privilegiar a interdisciplinaridade. Essas áreas, a seguir identificadas, constituirão seguramente as traves mestras do Centro de Investigação Estratégica:

- Desenvolvimento e Globalização
- Saúde, Recursos Naturais e Qualidade de Vida;
- Tecnologia e Inovação;
- Empreendedorismo;
- Estudos Transdisciplinares.

Em conclusão, pode dizer-se que, no que respeita às práticas de investigação na UniPiaget:

- a) Existe na Universidade a consciência da importância da investigação e do trabalho científico, para que uma das componentes essenciais da missão do ensino superior se possa realizar;
- b) No entanto, até ao momento, o envolvimento institucional na investigação e no trabalho científico tem-se sustentado em contribuições individuais, não representando uma prática institucional consolidada;
- c) A razão desta situação decorre, naturalmente, da ausência de massa crítica bastante e, em consequência, da constituição de equipas que possam realizar projectos qualitativamente consistentes, em que investigadores qualificados enquadrem e orientem os docentes em fase de formação;
- d) Num outro plano, a preocupação com problemas locais deve levar a Universidade a estar atenta e, porventura, até a envolver-se na definição e concretização de linhas estratégicas de desenvolvimento do País, fazendo incidir, naquilo que for definido, algumas das suas preocupações dominantes;
- e) Finalmente, o esforço que, necessariamente, tem de ser feito na qualificação académica dos docentes da Universidade tem de ser acompanhado, com

determinação, pelo compromisso de lhe associar a prática do trabalho científico possível; nesse sentido, a escolha de parcerias para a qualificação dos docentes deve ter, também, em atenção o referido compromisso.

#### **4.2.4 No plano do sentido da abrangência da missão institucional e de uma cultura institucional adquirida**

Como é sabido e já foi referido, a missão institucional de um estabelecimento de ensino superior deve incluir funções distintas, ainda que interligadas na sua mútua interacção: *ensino, investigação, prestação de serviços e extensão científica e cultural*.

A Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, à partida, apresenta duas condições que, em princípio, deveriam fazer orientá-la para o conjunto de todas essas funções: por um lado, é a Universidade mais antiga com esse estatuto no País; por outro, integra o universo das instituições Jean Piaget que, no espaço lusófono, mantém uma presença que se estende por vários Países.

No entanto, há que reconhecer que, de todas as funções enunciadas, a única que apresenta verdadeiro significado expressivo é o ensino, ainda que haja afloramentos de todas as outras, uma vez que, como já foi referido, se vai praticando alguma investigação, por iniciativa individual de alguns docentes, tem sido prestado um ou outro serviço à comunidade, de natureza formativa e, com muito menor expressão, existem indícios de alguma extensão cultural.

No que respeita à actividade de ensino, ela desenvolve-se pelas quatro áreas científicas já referidas, inseridas na missão institucional própria de uma instituição universitária, ainda que, como é referido no relatório de auto-avaliação, se pretenda diferenciar, na oferta formativa, cursos de ensino universitário e cursos de ensino politécnico. Tratando-se de cursos com matriz conceptual e formativa bem diversa, deve dizer-se que a respectiva estrutura não os distingue com clareza, mesmo quando se tem consciência de que, nos objectivos que os devem caracterizar, há claras distinções que aconselhariam orientação para a matriz universitária de uns e a matriz politécnica de outros.

Curiosa, aliás, foi a reacção de um aluno que, frequentando um curso de inequívoca matriz politécnica, quando lhe foi perguntado se o seu curso seria universitário ou politécnico, não se sentiu capaz de responder, ignorando completamente a distinção.

Num outro aspecto, a Universidade parece ter plena consciência do sentido de “universalidade” da condição universitária, procurando relações internacionais diversas, estabelecendo várias modalidades de intercâmbio, sendo de realçar que é membro pleno da *African Universities Association* e conta com uma academia regional da Cisco,

destinada à realização de acções de formação e certificação na área de redes informáticas.

Para além disso, a Universidade mantém protocolos de cooperação diversos com organizações e outras universidades e escolas superiores, sendo desejável que venha a fazer-se uma avaliação consistente dos resultados concretos alcançados no âmbito desses protocolos.

Numa outra linha de internacionalização, mais operacional, a Universidade pretende ser um “pólo de atracção regional e nacional”, sendo certo que, de entre os seus alunos, há estudantes originários de todas as Ilhas Cabo-verdianas e alguns outros, ainda poucos, originários de Angola, Moçambique, Guiné e Senegal.

No que se refere à cultura institucional adquirida, a análise SWOT feita pela Universidade reconhece que ela apresenta, ainda, alguma fragilidade, o que é natural atendendo ao tempo de vida institucional.

Mesmo assim, reconhecendo-se a influência do Universo Jean Piaget, torna-se visível uma certa forma de estar que é específica desse universo e que, porventura, se pode traduzir na abertura permanente à satisfação da “sede” dos cabo-verdianos para novos cursos, progressivamente mais avançados.

No entanto, esta abertura não tem conseguido gerar, internamente, uma intenção permanente de cultura e criação do saber que devem ser a lógica de vida de uma universidade.

Mesmo assim, num outro plano, não deve deixar de referir-se a influência que a Universidade vai afirmando na sociedade, muito em razão do número crescente dos seus diplomados que vão ocupando postos de trabalho com algum relevo.

#### **4.2.5 No plano da oferta formativa**

Tomando como referência o corrente ano escolar de 2009/2010, verifica-se que a Universidade Jean Piaget:

- Não ministra cursos de pré-graduação, i.e., cursos pós-secundários não conducentes a grau;
- Ministra 16 cursos de graduação no Campus Universitário da Praia, distribuídos pelas quatro áreas científicas de que dispõe, e 6 cursos no Pólo do Mindelo que, na sua concepção, são repetições dos cursos homónimos oferecidos na Praia;
- No que se refere a cursos pós-graduação, a Universidade disponibilizou um Doutoramento em Educação e Desenvolvimento Humano, sob a responsabilidade

da Universidade de Santiago de Compostela, e um Mestrado em Administração de Empresas, em parceria com a Escola de Negócios das Ilhas Canárias.

O corpo discente ascendia, no final do ano de 2008/2009, a um total de 1954 alunos nos cursos de graduação (1681 na Praia e 273 no Mindelo), a que acresciam 9 alunos no Programa de Doutoramento e 11 alunos no curso de Mestrado.

No início do corrente ano, o número de alunos de graduação diminuiu ligeiramente, para 1820 (1458 na Praia e 362 no Mindelo), apesar de a Universidade ter tentado atrair alunos para quatro novos cursos de graduação – Biologia, Ecologia e Desenvolvimento, Enfermagem, e Turismo e Animação Cultural – o que não conseguiu por ausência de procura suficiente. Por outro lado, o curso de Fisioterapia não registou novas inscrições e em alguns cursos na Praia está a verificar-se uma diminuição da procura, o que poderá indiciar problemas de sustentabilidade futura, apesar de contar ainda com uma média levemente superior a 90 alunos por curso. No Mindelo, apesar de o número de alunos por curso ser ligeiramente inferior, a procura tem mantido uma certa estabilidade e os dois cursos oferecidos este ano pela primeira vez conseguiram inscrições suficientes para ser aberta uma turma em cada um.

E, nesta referência, não pode ignorar-se que um curso de Educação Infantil, bem como o referido curso de Ecologia e Desenvolvimento, ambos aprovados no ano escolar de 2003-2004, nunca chegaram a funcionar, equacionando a pertinência de ponderar toda a oferta educativa de ensino superior no País.

As referências anteriores suscitam uma reflexão sobre a relação “procura versus sustentabilidade”, uma vez que o número de novos ingressos teve uma tendência marcadamente crescente até 2008-2009 (a ponto de o número global de alunos ter aumentado 59% em quatro anos), embora isso se deva essencialmente ao lançamento de novos cursos, mas inverteu essa tendência no corrente ano escolar, com uma diminuição de novos ingressos, não obstante a oferta adicional de cursos anteriormente referida.

A Universidade mostrou estar bem consciente deste problema, em boa parte ligado ao facto de o mercado ser pequeno e estar a acusar saturação em algumas áreas, devido ao rápido crescimento da oferta. Foi também referido que houve pouco tempo para publicitar os novos cursos, dada sua aprovação tardia, que a Universidade pretende apostar na especialização das áreas de oferta e que vai lançar um estudo para conhecer os interesses dos potenciais candidatos.

Um outro aspecto a merecer alguma ponderação liga-se ao número significativo de perdas de alunos ao longo do ano, por razões predominantemente de natureza financeira. Valeria a pena promover uma reflexão alargada sobre esta questão, com vista a contrariar essa tendência, envolvendo aspectos diversos, em que se incluem a

motivação dos alunos, o acompanhamento que a Universidade Ihes proporciona a todo o tempo e, em certos casos, o reforço do grau de polivalência dos cursos face ao conceito de empregabilidade que vai emergindo por todo o mundo, por forma a evidenciar uma acrescida mais-valia das formações oferecidas.

No quadro desta reflexão, há outros aspectos específicos que a Universidade deve ponderar, entre os quais a reduzida eficiência formativa, uma vez que só cerca de 20% dos alunos concluem os cursos de graduação no tempo normal da sua duração, com cerca de 12,4% de desistências (números do relatório de auto-avaliação respeitantes à coorte de 2003-2004) e um elevado número de alunos que adiam por tempo excessivo a conclusão da memória da sua licenciatura. Em boa verdade, o que está em causa é o conhecimento das razões que determinam cada uma destas referências, através de uma análise cuidadosa, e a procura de mecanismos que possam superar as causa que as determinam.

No que se refere à estrutura dos cursos de graduação, a concepção bietápica inicialmente adoptada para os cursos de licenciatura foi revista, num exercício de aproximação às tendências que se têm vindo a verificar na Europa, no âmbito do Processo de Bolonha. Assim, os cursos apresentam actualmente uma duração de quatro anos curriculares, com excepção de Arquitectura e Ciências Farmacêuticas, que duram cinco anos, sendo que cada ano curricular é organizado em dois semestres com 15 semanas efectivas de aulas, a que equivale uma carga horária de 300 ou 450 horas semestrais de contacto conforme a natureza (menos ou mais profissionalizante) dos cursos.

A admissão aos cursos faz-se de acordo com os requisitos legais estabelecidos pela Lei, ainda que, em alguns casos, a Universidade imponha, e bem, a aprovação em disciplinas específicas que favoreçam o sucesso posterior.

A organização dos cursos de graduação, para além de sua duração, envolve outros aspectos essenciais, que devem ser devidamente tratados, como sejam:

- a) A definição concreta dos objectivos do curso, tendencialmente definidos em termos de valores, conhecimentos, capacidades e competências;
- b) As metodologias de conceptualização curricular, visando que os conteúdos curriculares das diferentes disciplinas e a sua realização, em concreto, garantam a prossecução dos objectivos propostos;
- c) As práticas de ensino/aprendizagem, que garantam que os alunos, mais que exprimindo uma autonomia individual, se tornem no sujeito da sua própria aprendizagem;



- d) Os mecanismos de avaliação dessas aprendizagens, que deverão ter o universo dos citados objectivos como referencial obrigatório.

A Universidade iniciou, como se disse, um trabalho de inserção dos seus cursos nas orientações do Processo de Bolonha, mas a prática seguida não configura ainda uma inteira aplicação desse Processo, uma vez que o essencial será institucionalizar um sistema de créditos, tipo ECTS, susceptível de centrar nos alunos o papel dominante na aprendizagem, remetendo para os professores um papel, altamente exigente, na orientação dessa aprendizagem. No decurso da visita institucional foram referidas algumas iniciativas em curso nesse sentido, nomeadamente casos em que a avaliação dos estudantes se faz por portefólio, o que é um bom indício, mas ainda insuficiente para se poder invocar o Processo de Bolonha.

É certo que a utilização da plataforma de *e-learning* Moodle pode favorecer as aprendizagens, sendo desejável em consequência, que a Universidade favoreça a sua utilização generalizada, promovendo designadamente a formação dos docentes, dado o seu impacto ainda restrito.

Num outro aspecto, ainda relacionado com o Processo de Bolonha, que privilegia a aprendizagem ao longo da vida, a Universidade deve interrogar-se sobre se faz um acompanhamento eficiente dos seus diplomados, uma vez que esse acompanhamento deve ser entendido como um processo irrecusável de relação constante entre a entidade formadora e os citados diplomados.

Aliás, mesmo ainda no processo de graduação, o estágio curricular é um primeiro momento de relação desejavelmente frutuoso entre a Universidade e os seus “quase diplomados”. A visita institucional permitiu concluir que existem algumas dúvidas sobre a eficiência dessa relação, dado que a condição curricular do estágio exigiria, por parte da Universidade, um acompanhamento permanente, no âmbito de um regulamento para o processo de estágio e, desejavelmente, um protocolo celebrado com a entidade que faculta o estágio.

No que concerne aos cursos de pós-graduação, o regime de parceria adoptado coloca o problema do critério na escolha das entidades que colaboram com a UniPiaget, questão que é, obviamente, da exclusiva responsabilidade desta, sendo desejável que as parcerias, para além da questão imediata da leccionação dos cursos de pós-graduação, permitam potenciar colaborações frutuosas no domínio da investigação e de futuras formações avançadas conjuntas.

No decurso da visita foram feitos alguns reparos em relação a aspectos práticos do funcionamento dos cursos de pós-graduação, como sejam a maior ou menor facilidade de contacto com os orientadores das teses e o tempo de defesa das dissertações, o que é natural face ao regime de supervisão a distância. Em edições futuras, um maior recurso a

orientações conjuntas, tirando partido da progressiva qualificação do corpo docente da Universidade, poderá atenuar este tipo de problemas.

#### **4.2.6 No plano da criação de um ambiente de qualidade**

No relatório de auto-avaliação escreve-se que a “dinâmica interna de qualidade já faz parte da cultura organizacional da UniPiaget”, acrescentando-se que já “foram realizados vários inquéritos internos de qualidade” e que em Junho de 2009 “a Reitoria e a Associação de Estudantes organizaram um encontro/debate sobre a qualidade oferecida pela UniPiaget”. Reconhece-se, no entanto, que “os resultados do inquérito interno da qualidade podiam ser mais utilizados, principalmente na gestão da docência das disciplinas de graduação”, e que, por outro lado, “os alunos deviam ser informados sobre os resultados do inquérito no qual participaram”.

Esta referência à ausência de difusão dos resultados do inquérito, só por si, relativiza a afirmação de que “a Universidade opta pela transparência como uma das condicionantes principais do ambiente de qualidade”.

No âmbito das visitas institucionais, tornou-se claro que a Universidade reconhece a importância da criação de um “ambiente de qualidade interno”, mas não conseguiu ainda adoptar instrumentos suficientes para superar aquilo que, honestamente, reconhece ao afirmar que muito “embora já tivéssemos falado da cultura de qualidade (...), temos de reconhecer que nem todos a assumem da forma desejada”.

Porventura, esta questão relaciona-se com o reduzido sentido participativo de docentes e estudantes na vida institucional, o que, aliás, também é pressentido no relatório de auto-avaliação, ao referir-se que “sem dúvida o diálogo com os estudantes (...) constitui um elemento importante na criação de um ambiente de qualidade”.

Referem-se os estudantes, mas não podem esquecer-se os docentes e outros elementos da vida institucional, uma vez que a realidade não se exprime, apenas, nos “produtos da actividade da Universidade”, mas também no seu estilo próprio de funcionamento e forma de estar.

É certo que aos docentes é solicitado um relatório semestral, que fica no seu portefólio, mas as visitas institucionais não permitiram um juízo consistente desse relatório e, sobretudo, deixam o entendimento de que, para os docentes, não há retorno do relatório que produzem. O modelo de avaliação dos docentes que a Universidade afirma estar a preparar, cobrindo a apreciação de aptidões científicas, capacidade de comunicação e atitudes, permitirá certamente um uso mais consistente desse relatório e de outros instrumentos de avaliação.

Em conclusão, a Universidade deve repensar os mecanismos de construção do seu “ambiente de qualidade interna”, relativizando a afirmação que faz de que “o ambiente de qualidade não pode ser construído *ad hoc*, antes exige anos de esforço sistemático de vários agentes”.

Como base de trabalho original, recorda-se que alguns estudos em “memórias de graduação e pós-graduação” incidem sobre a própria Universidade; seria desejável proceder à sua leitura crítica e, porventura, encontrar aí sugestões para uma reflexão conjunta, susceptível de proporcionar opções diversas no sentido do reforço da qualidade da vida institucional.

Espera-se, aliás, que o exercício de avaliação agora realizado, com o contributo da Comissão de Avaliação Externa, também possa contribuir para esse objectivo.

#### **4.2.7 No plano da estratégia de desenvolvimento institucional**

Como já se disse anteriormente, a perspectiva de desenvolvimento estratégico da Universidade consta de um interessante documento elaborado pelo Administrador Geral que, não obstante se dirigir para a entidade instituidora do Universo Piaget, acolhe ideias essenciais para um processo de avaliação institucional.

Significa isto que, havendo aspectos nesse documento que relevam da relação da Universidade com a sua entidade instituidora, outros exprimem expectativas que devem ser consideradas neste processo de avaliação.

Entre esses aspectos, salientam-se, como metas que a Universidade se propõe atingir até 2013:

- a) O reforço do papel da Universidade na comunidade lusófona, conferindo-lhe a condição de Universidade Regional;
- b) A intenção de acréscimo do número médio de estudantes por ano em 20% ao ano, durante cinco anos consecutivos;
- c) O propósito de converter 85% das candidaturas em matrículas;
- d) O acréscimo dos alunos que procuram a Universidade, como 1ª opção, em 20% ao ano;
- e) A melhoria das taxas de aprovação, situando-se entre 60% e 80%, compaginada com redução das taxas de desistência dos actuais 11% para 5%, num período de cinco anos;
- f) A procura de um índice de satisfação da sociedade em relação à Universidade, tendo em vista atingir 70% de opiniões favoráveis em 2013.

E, para que estes propósitos sejam atingidos, há objectivos e metas instrumentais que são enunciados:

- a) Um esforço de formação dos recursos humanos disponíveis, de forma a atingir, em 2013, um doutor por cada 150 alunos, um total de 80 mestres e 90% dos funcionários com formação específica;
- b) A promoção da investigação científica, com especial incidência na criação de um centro de investigação para o desenvolvimento;
- c) O incremento da extensão científica e cultural;
- d) A melhoria dos processos e serviços internos, tendo como referência indicadores de gestão e um sistema anual de avaliação do desempenho;
- e) A melhoria e/ou reconversão das instalações e equipamentos, em termos de aumentar a capacidade de acolhimento de novos alunos nos próximos cinco anos em 700 lugares adicionais na Praia e 500 no Mindelo;
- f) Uma aposta decidida na área das Ciências da Saúde;
- g) O projecto de construção de um Hotel-Escola, em regime de parceria, como ambiente propiciador da melhoria dos cursos de Hotelaria e Turismo;
- h) A inserção efectiva no Processo de Bolonha.

Como referencial desta lógica de desenvolvimento estratégico identifica-se a filosofia própria do Universo Piaget, assumindo as suas instituições como motores de valorização das sociedades em que se inserem e susceptíveis de prestação de serviços qualificados à comunidade, diversificando, desta forma, as fontes de financiamento.

A estratégia é, certamente, ambiciosa: mas, como também é acentuado, a capacidade de sonhar é o suporte em que a ambição se pode concretizar. As alterações que estão a ocorrer no ambiente externo, nomeadamente em termos de uma maior concorrência, com um enorme aumento da oferta, e da conseqüente saturação do mercado, parecem estar já a condicionar a prossecução das metas de crescimento, o que levanta à UniPiaget o desafio de se afirmar em termos de constituir um referencial de qualidade no ensino superior em Cabo Verde, como única via para poder levar avante a sua ambição e concretizar o sonho em realidade. É essencialmente nesse sentido que se orientam as recomendações avançadas no ponto seguinte.

#### **4.3 RECOMENDAÇÕES**

A Universidade Jean Piaget demonstrou ter ideias relativamente bem elaboradas quanto às grandes linhas de orientação a seguir para o seu desenvolvimento sustentado, bem como consciência das suas principais limitações actuais. Assim, a principal

recomendação a fazer é a de que, com a determinação e sentido de responsabilidade já demonstrados no passado, seja levado à prática o Plano Estratégico de Desenvolvimento Institucional apresentado pela Universidade, com as adaptações que as alterações nas condicionantes externas possam ditar, mas sempre com o elevado rigor qualitativo imprescindível no ensino universitário.

Ao longo deste relatório foram efectuadas diversas considerações e avançadas sugestões no sentido de um contributo para a melhoria contínua da Universidade e das actividades por si desenvolvidas. Procedeu-se agora a uma síntese dos aspectos considerados mais relevantes, bem como à concretização de recomendações a um nível mais operacional, sistematizadas em diversos níveis de análise, com o objectivo de incentivar a Universidade a preparar, e começar a implementar a relativamente curto prazo, um plano de acção que aprofunde as ideias e instrumentos previstos no Plano Estratégico e dê resposta atempada a problemas identificados quer no próprio relatório de auto-avaliação, quer no decorrer da visita da Comissão de Avaliação Externa.

#### **4.3.1 No plano da estrutura orgânica**

**1) Regulamentação Interna:** A actual estrutura organizativa da Universidade não corresponde exactamente nem aos Estatutos aprovados, nem ao projecto de Estatutos que foi entregue à equipa. Por outro lado, os Estatutos são bastante omissos quanto à estruturação a nível das unidades académicas e da coordenação do ensino. Recomenda-se a elaboração, aprovação e difusão de um Regulamento Interno que defina, sem ambiguidades, a estrutura orgânica e funcional da Universidade e das suas unidades, bem como as competências e responsabilidades dos diferentes órgãos.

**2) Estrutura matricial e coordenação do ensino:** A actual forma de coordenação do ensino, através dos Conselhos de Cursos, não é eficiente, verificando-se que, na prática, predomina a coordenação informal. Há diversos cursos que não são representados no respectivo Conselho de Cursos por um dos seus docentes, não há participação dos alunos e o funcionamento dos Conselhos é casuístico.

A gestão integrada de recursos humanos a nível da Unidade Académica afigura-se correcta, para uma gestão racional desses recursos, mas o acompanhamento do funcionamento de cada curso necessita de uma estrutura própria, que lhe esteja próxima e funcione de forma regular. Estabelecer-se-ia assim uma estrutura matricial, em que os diferentes projectos de ensino, sejam eles de graduação ou pós-graduação, bem como os projectos de investigação, usam recursos organizados em estruturas mais amplas do que o domínio científico estrito de cada curso.

Recomenda-se, assim, a criação de uma Comissão de Curso para cada curso, constituída por docentes que leccionam no curso (em número a ser definido no Regulamento Interno) e por um aluno por cada ano curricular – o delegado de ano – eleito pelos seus pares, e presidida por um Coordenador de Curso, competindo a essa Comissão o acompanhamento do funcionamento do curso e a apreciação do relatório anual sobre o curso. O Conselho de Cursos, na Unidade Académica, assumiria o carácter de uma comissão pedagógica para a política de ensino da unidade e a coordenação global entre as Comissões de Curso no âmbito da unidade, integrando, para além do respectivo Presidente (designado ou eleito), os Coordenadores de Curso e um estudante por cada Comissão de Curso (eleito por e de entre os delegados de ano do curso).

**3) Conselho Científico:** O Conselho Científico integra docentes não doutorados, mas apenas em situação de inerência de funções. Cumpre o requisito legal actual de ser maioritariamente constituído por doutores. Contudo, com a consolidação do corpo docente, recomenda-se que a Direcção das Unidades Académicas seja progressivamente atribuída a docentes doutorados e, conseqüentemente, a composição do Conselho Científico se aproxime da prática internacional em instituições de natureza universitária de incluir apenas docentes doutorados.

**4) Representação dos estudantes:** A participação dos alunos na gestão pedagógica deverá ser substancialmente aumentada e traduzir-se numa representatividade articulada verticalmente, de modo a veicular eficazmente as preocupações e anseios dos estudantes e a manter o corpo discente regularmente informado das decisões dos órgãos de natureza pedagógica. Assim, para além da anterior recomendação de participação de representantes (eleitos) dos estudantes nas Comissões de Curso e nos Conselhos de Cursos, recomenda-se que o Conselho Pedagógico, para além do Presidente da Associação de Estudantes, integre ainda um estudante por Unidade Académica, em representação do respectivo Conselho de Cursos.

**5) Conselho Consultivo:** A auscultação sistemática da comunidade externa é importante para o posicionamento da Universidade e a definição da sua oferta formativa. A reunião com os parceiros externos, incluindo os graduados por esta Universidade, evidenciou a riqueza de opiniões que se pode obter a partir de contactos directos desta natureza. Recomenda-se a revitalização do Conselho Consultivo, com uma composição que procure equilibrar a representatividade de sectores significativos da sociedade com a disponibilidade para uma participação efectiva, e com agendas centradas em aspectos de desenvolvimento estratégico que sejam estimulantes.

#### 4.3.2 No plano da oferta formativa e funcionamento do ensino

**6) Sustentabilidade da oferta:** A procura de alguns cursos revela uma diminuição acentuada, reflectindo alguma saturação de mercado e os efeitos do aparecimento de um número significativo de instituições concorrentes, com destaque para o crescimento da Universidade Pública. As dificuldades de sustentabilidade dos cursos e, em particular, da área das Ciências da Saúde, a manter-se, poderão comprometer a consolidação do corpo docente e das condições ambientais e, conseqüentemente, a qualidade do ensino. Na situação de forte concorrência e excesso de oferta que se verifica em diversas áreas, a sobrevivência das instituições dependerá muito da capacidade de afirmação de factores de discriminação positiva em termos de qualidade e imagem que tornem a oferta apelativa.

Neste contexto, recomenda-se:

- Um compromisso público inequívoco com a qualidade, expresso num plano de acção para a qualificação e estabilidade do corpo docente, para a criação de condições ambientais, em termos de espaços, equipamentos, material informático e bibliografia, e para o estabelecimento de ambientes de aprendizagem estimulantes e apropriados ao desenvolvimento de capacidades transversais, que coloque a Universidade em destaque face às demais instituições e sirva de suporte ao reforço da imagem da marca UniPiaget. Esse plano deverá ser devidamente calendarizado e sujeito a um processo de acompanhamento da sua execução com boa visibilidade pública.
- A diversificação da oferta formativa, com base na auscultação das necessidades da sociedade e dos interesses dos potenciais candidatos a ingresso, quer a nível da formação inicial, quer da pós-graduação e da formação ao longo da vida, reforçando, nomeadamente, a capacidade de intervenção do Gabinete de Formação Permanente com vista a uma maior dinamização da oferta de acções de formação contínua e formação especializada, tanto presencial como por recurso ao *e-learning*. Sugere-se ainda, a propósito da diversificação da oferta, que a Universidade:
  - Equacione a hipótese de organização de cursos de licenciatura com menor densidade de unidades curriculares obrigatórias, abrindo expectativas de opção por outras de carácter facultativo, de forma a proporcionar um mais elevado grau de polivalência nas escolhas e, em consequência, um acréscimo do índice de empregabilidade dos licenciados;
  - Encare a possibilidade de oferta de cursos de pré-graduação, designadamente numa lógica de especialização tecnológica dos titulares de cursos do ensino secundário.
- A consolidação do Centro de Desenvolvimento Empresarial, como via de interface com as empresas, de elaboração e manutenção de um portefólio das capacidades

da Universidade para a prestação de serviços especializados à comunidade, e de organização institucionalizada desse tipo de actividades.

- O apoio à inserção na vida activa, reforçando o âmbito da bolsa de emprego como elemento distintivo da Universidade.

**7) Componente prática do ensino:** Uma questão recorrente na auscultação aos alunos, aos graduados e a outros parceiros externos foi a do excessivo pendor teórico dos cursos e falta de trabalho laboratorial e de uma componente prática nos cursos. Assim, sem prejuízo da formação científica de base que é essencial para a formação universitária, recomenda-se uma particular atenção a esta questão, de modo a proporcionar um equilíbrio adequado entre a aquisição de conhecimentos e a sua aplicação prática, valorizando experiências de trabalho ao longo do curso, por exemplo com estágios distribuídos por anos curriculares em áreas em que isso seja possível, bem como práticas de estudos de caso, trabalho de campo, e outras que permitam uma melhor percepção das realidades da vida profissional, como seja o caso da simulação de actividades profissionais em áreas específicas, que se encontra já em curso em algumas áreas.

Na área das Ciências da Saúde é essencial que sejam estabelecidos protocolos de cooperação com as entidades competentes, que permitam enquadrar e facilitar o ensino clínico aos estudantes nesta área. A identificação dos monitores, tutores, orientadores (ou outra designação) destes estudantes é indispensável, de modo a que o seu acompanhamento se traduza na eficácia do processo de ensino-aprendizagem.

**8) Ambientes de aprendizagem e competências transversais:** Na reunião com os parceiros externos ficou bem patente a preocupação de empresas e serviços com as competências de natureza pessoal e interpessoal dos graduados, nomeadamente ao nível da capacidade de comunicação escrita e oral, do domínio das línguas estrangeiras e de atitudes comportamentais como a pontualidade e o sentido de responsabilidade. Efectivamente, os empregadores em toda a parte valorizam cada vez mais as competências transversais dos graduados, que são conseqüentemente fundamentais para a empregabilidade. A organização curricular dos cursos denota já preocupações neste sentido, por exemplo com a introdução dos seminários interdisciplinares e das disciplinas comuns de Técnicas de Expressão Oral e Escrita, Inglês I e Introdução à Informática, mas há que ter presente que a melhor forma de aquisição de muitas dessas competências é a sua vivência em ambientes de aprendizagem adequados, i.e., são competências que se adquirem com a prática constante, devendo constar explicitamente dos objectivos de aprendizagem de cada uma das unidades curriculares. Recomenda-se a este respeito, em consonância, nomeadamente, com uma assunção plena do Processo de Bolonha:



- O repensar dos objectivos de aprendizagem dos cursos e das respectivas unidades curriculares, com a devida explicitação dos valores, conhecimentos, capacidades e competências a adquirir pelos formandos. A adopção do sistema de créditos do tipo ECTS que a nova legislação vai introduzir constitui uma boa oportunidade para se fazer esse exercício, promovendo simultaneamente uma maior centralização das aprendizagens no aluno e o alinhamento das metodologias de aprendizagem e de avaliação dos estudantes com os objectivos de aprendizagem;
- O incremento do ensino do Português, como língua oficial e também como língua de suporte da ciência;
- O reforço da oferta de ensino do Inglês, organizada em cursos livres de diversos níveis, abertos às comunidades interna e externa, incluindo os graduados;
- A adopção de um Código de Ética Académica e a valorização dos aspectos comportamentais na avaliação dos estudantes;
- A criação de condições, em termos de espaços e de horários, para um acompanhamento eficaz dos alunos por parte dos docentes.

**9) Eficiência formativa:** Os indicadores de eficiência formativa deverão ser substancialmente melhorados. Recomenda-se que a Universidade promova a monitorização sistemática do tempo de conclusão do curso por parte dos estudantes e a análise das razões que motivam atrasos e desistências, por forma a atenuar o seu efeito. Recomenda-se, em particular:

- Um bom acompanhamento dos alunos por parte dos docentes, em especial no que se refere ao apoio para a realização de trabalhos, com destaque para os trabalhos finais de curso e os estágios;
- A adopção de um guião orientador para os trabalhos finais de curso e para os estágios, que estabeleça os objectivos a atingir e as responsabilidades dos diversos intervenientes.

**10) Acompanhamento do percurso profissional dos graduados:** A inserção laboral e o desempenho profissional dos graduados são os melhores indicadores da qualidade e adequação do ensino ministrado. Recomenda-se o estabelecimento de formas de contacto regular com os graduados pela Universidade, para o levantamento de informação relativa ao seu percurso profissional e para os manter informados sobre iniciativas com interesse para o seu desenvolvimento profissional, nomeadamente acções de formação pós-graduada. O apoio à constituição de uma Associação de Antigos Alunos da Universidade poderá constituir um bom passo nesse sentido.

**11) Gestão do calendário escolar:** Recomenda-se que sejam ouvidos os estudantes quanto aos problemas associados ao calendário escolar e que, nos órgãos apropriados, se procurem as melhores soluções para os ultrapassar. Em particular, os procedimentos preparados pelos Serviços Administrativos e Auxiliares para uma melhor articulação dos

horários de reposição de aulas deverão ser rapidamente implementados e a sua aplicação deverá ser monitorizada, com vista a atenuar os inconvenientes causados aos estudantes trabalhadores.

#### **4.3.3 No plano da investigação**

**12) “Fazer escola”:** A consolidação do corpo docente, com um maior número de docentes em tempo integral e academicamente mais qualificados, irá proporcionar melhores condições para a prática regular da investigação. Contudo, se não for prosseguida uma política institucional clara para a investigação, existe o risco de dispersão em pequenos projectos sem massa crítica. A definição de linhas de investigação que foi efectuada pelo Conselho Científico, em torno de áreas abrangentes de actuação, representa um primeiro passo importante. Sugere-se, nessa mesma linha de conduta, a constituição de equipas de investigação alargadas, em que os docentes doutorados agreguem à sua volta os docentes menos qualificados, assumindo uma função de *role model* dinamizadora da formação desses docentes e de uma melhor produção científica. Com este objectivo em vista (de “fazer escola”, i.e., de criar um ambiente propício ao envolvimento dos docentes e, eventualmente, de estudantes, na investigação), sugere-se ainda que os docentes doutorados da Universidade, à medida que estão disponíveis, assumam a coorientação de teses de mestrado e de doutoramento dos docentes que se encontram a efectuar a sua formação no âmbito das parcerias estabelecidas com instituições estrangeiras. A criação do Centro de Investigação Estratégica previsto no plano estratégico, e que dispõe já de uma Comissão Instaladora, poderá potenciar a interdisciplinaridade da investigação e facilitar a candidatura a programas externos de financiamento de projectos.

#### **4.3.4 No plano dos recursos humanos**

**13) Pessoal docente:** A qualificação do corpo docente da Universidade é ainda insuficiente, apesar do esforço substancial que está a ser feito para a formação académica dos docentes a nível de mestrado e doutoramento. A situação contratual precária também não é propícia à estabilidade do corpo docente, mesmo no caso dos docentes em tempo integral, cujo contrato é celebrado por um ano, tacitamente renovável. A consolidação e estabilidade do corpo docente é uma questão central para o objectivo da afirmação da UniPiaget como uma universidade de referência em Cabo Verde. Recomenda-se a implementação de uma política activa de gestão de recursos humanos, que contemple, nomeadamente:

- A definição de um quadro de pessoal docente, com vínculo estável à instituição;

- A adopção, a curto prazo, do estatuto do corpo docente que a Universidade afirma estar a preparar com o intuito de ser mais competitiva no recrutamento de pessoal;
- A adopção de um programa de qualificação académica do pessoal docente, num quadro de equidade entre as diferentes áreas científicas;
- A promoção sistemática de formação pedagógica para os docentes, incluindo formação para a utilização de plataformas de *e-learning*;
- O cumprimento a curto/médio prazo de metas mínimas de qualificação do corpo docente em cada uma das áreas científicas de intervenção, designadamente a garantia de que:
  - a prazo de um ano, cada curso disponha de pelo menos um docente doutorado a tempo integral e de que a coordenação científica do curso seja exercida por um doutorado da especialidade;
  - a prazo de dois anos, cada curso disponha de pelo menos um doutor ou mestre a tempo integral por cada ano curricular do curso;
  - a prazo de três anos, pelo menos metade do corpo docente (em ETIs) pertença ao quadro de pessoal docente, em regime de tempo integral.

#### 4.3.5 No plano dos recursos materiais

**14) Equipamentos e laboratórios:** Assumindo uma tradição reconhecida em todo o Universo Piaget, de grande qualidade em matéria de instalações e equipamentos, a Universidade tem feito um esforço visível para a melhoria das condições ambientais, nomeadamente no que respeita ao equipamento dos espaços pedagógicos, sendo de realçar por exemplo a cobertura *wifi* em todo o campus da Praia, a recente duplicação do laboratório de imprensa e fotografia e os estúdios de rádio e de televisão que se encontram em fase de conclusão. Existem, contudo, carências com incidência na qualidade das aprendizagens práticas a exigir atenção a curto prazo, como sejam:

- A inexistência de laboratórios para o curso de Engenharia de Construção Civil (a colaboração dada pelo LEC é insuficiente para a preparação adequada dos alunos);
- O estado de conservação e funcionamento dos equipamentos de Fisioterapia;
- A dimensão e actualização do parque informático, em especial em laboratórios específicos como os de Comunicação Social;
- A continuação do esforço que tem vindo a ser desenvolvido pela Universidade para suprir a exiguidade das instalações do Pólo do Mindelo.

**15) Biblioteca:** Apesar do esforço já colocado na aquisição de bibliografia e do número de obras existente, o acesso a meios bibliográficos é insuficiente para as

necessidades dos estudantes. A solução preconizada pela Universidade, de digitalização de conteúdos e sua disponibilização na rede interna (biblioteca digital, em fase emergente), deverá ser implementada com brevidade. Recomenda-se ainda que, a nível de cada Comissão de Curso (i.e., com a participação de docentes e estudantes), sejam identificadas as principais carências com base na bibliografia indicada para cada disciplina e as mesmas sejam colmatadas atempadamente.

**16) Acesso à Internet (*downloads*):** Apesar de uma facilidade generalizada de acesso à Internet por parte dos estudantes, foi referida a dificuldade em efectuarem *downloads* de conteúdos importantes para a elaboração de trabalhos, nomeadamente as memórias de licenciatura e os relatórios de estágio, devido a bloqueios introduzidos pela Universidade (que se crê estarem relacionados com a dimensão dos ficheiros a importar). Compreende-se que as actuais tarifas para o acesso à rede e a tendência para crescimentos exponenciais de tráfego quando não existem restrições leve à introdução de elementos de controlo no volume de *downloads*, mas isso não deverá comprometer o acesso a informação essencial para a realização de trabalhos. Sugere-se a introdução de plafonds individuais, definidos, em articulação com os docentes, em função da natureza dos trabalhos a efectuar.

#### **4.3.6 No plano da garantia da qualidade**

**17) Mecanismos de acompanhamento e monitorização:** A Universidade tem promovido a aplicação periódica de um inquérito à qualidade do ensino, dirigido a todos os estudantes, e os docentes elaboram relatórios semestrais sobre a actividade docente desenvolvida. Os estudantes não têm contudo sido informados dos resultados dos inquéritos, o que pode comprometer a sua motivação para o preenchimento dos questionários. No âmbito das memórias de graduação e pós-graduação têm também sido efectuados alguns estudos sobre o impacto da Universidade, que são analisados pela Reitoria. Com vista ao reforço e sistematização dos instrumentos de monitorização, recomenda-se:

- A aplicação semestral do inquérito já existente, relativo às percepções dos estudantes sobre o funcionamento de cada disciplina e sobre o desempenho pedagógico dos respectivos docentes, o seu processamento atempado e a publicitação interna de resultados agregados (para a totalidade do ensino, por Unidade Académica, por curso e por ano curricular de cada curso); é importante que, para além dos órgãos institucionais, docentes e estudantes sejam informados dos resultados dos inquéritos, e ainda que seja dada visibilidade às consequências resultantes da auscultação de discentes e docentes, nomeadamente quanto a melhorias introduzidas;

- A aplicação regular de inquéritos dirigidos aos graduados e aos empregadores, como via para a obtenção de *feedback* sobre a adequação da formação ministrada;
- A monitorização de indicadores de desempenho relevantes, incluindo o tempo médio que os estudantes levam para concluir o curso;
- A elaboração anual de um relatório analítico sobre cada curso, a ser discutido na respectiva Comissão de Curso (com a participação dos estudantes que a integram);
- A utilização de outras formas para auscultação da comunidade externa, como sejam o funcionamento eficiente do Conselho Consultivo, a utilização de questionários casuísticos com finalidades específicas (por exemplo, a inquirição já programada a ser feita a potenciais candidatos), ou a auscultação de tutores externos dos estágios sobre o nível global de formação dos estagiários, nomeadamente quanto às suas competências transversais;
- A progressiva certificação de Serviços, como selo de qualidade, reforço da imagem e difusão interna de práticas de gestão da qualidade; como se referiu anteriormente, os Serviços Administrativos e Auxiliares, pela cultura interna já estabelecida, constituem um bom candidato para aceitar o desafio da certificação.

**18) Política de qualidade:** Não existem mecanismos sistemáticos de monitorização, avaliação e retroacção. Recomenda-se o desenvolvimento de um sistema interno de qualidade, que promova a aplicação periódica dos questionários e respectivo tratamento, a reflexão sobre os indicadores de desempenho, os resultados dos inquéritos e as indicações dos relatórios semestrais dos docentes e, face à análise efectuada, a definição de planos anuais de melhoria, com objectivos concretos e acções a empreender devidamente calendarizadas. Os planos de melhoria deverão ser, eles próprios, objecto de acompanhamento na sua execução e os relatórios e planos de anos subsequentes deverão indicar explicitamente os resultados e melhorias alcançados.

**19) Estrutura de apoio:** O esforço desenvolvido pelo Gabinete de Estudos e Planeamento para a aplicação e processamento dos inquéritos passados aos estudantes é louvável, mas o trabalho a efectuar requer uma maior abrangência, como se viu atrás. Recomenda-se que o Gabinete seja dotado da autoridade e dos recursos adequados para promover a aplicação e tratamento dos diversos questionários, e que as responsabilidades pela condução do sistema interno de qualidade, nos seus diferentes níveis, estejam bem definidas e sejam conhecidas por todos os elementos da Universidade.

#### **4.3.7 Follow-up**

**20) Plano de *follow-up*:** Recomenda-se que a Universidade estabeleça um plano de seguimento da presente avaliação, cobrindo, designadamente, os seguintes aspectos:

- A elaboração, no prazo de três meses, de um plano de acção para o seguimento a dar às recomendações emitidas, em que se explicitem as medidas a tomar e a respectiva calendarização (sem prejuízo de eventuais recomendações que a Universidade entenda fundamentadamente não dever aceitar, ou pretenda tratar de forma diferente do recomendado);
- A elaboração de um relatório de progresso na implementação das referidas medidas, um ano após a elaboração do plano;
- A elaboração de um relatório final de seguimento ao fim de dois anos, com indicação dos resultados obtidos.

Em nota de fecho, exprime-se o desejo de que a Universidade Jean Piaget continue a prosseguir, com determinação e sucesso, a sua visão de “ser cada vez mais a melhor opção de ensino e formação para os milhares de jovens cabo-verdianos que completam o ensino secundário e aspiram a uma formação superior de qualidade, alicerçada na realidade política, social, económica e cultural de Cabo Verde”.

## **5. INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES ISIDORO DA GRAÇA**

### **5.1 O EXERCÍCIO DE AVALIAÇÃO**

O Instituto de Estudos Superiores Isidoro da Graça, adiante designado por IESIG, começou por considerar o “guião de auto-avaliação” como inadequado à situação específica do ensino superior privado em Cabo Verde, certamente influenciado pelo carácter abrangente desse “guião”, incluindo aspectos que o IESIG, em razão do seu curto tempo de vida institucional, não poderia ter ainda considerado e, muito menos, concretizado.

Deve notar-se, no entanto, que durante a visita institucional essa opinião original foi ultrapassada, reconhecendo-se um esforço sincero para compreender todos os aspectos que um processo de avaliação consistente deve ponderar, mesmo aqueles cujo objectivo é abrir expectativas de ponderação futura.

Em resposta ao “guião de auto-avaliação”, pode dizer-se que o IESIG constituiu uma adequada equipa para elaborar o correspondente “relatório de auto-avaliação”, fazendo dela participar o Presidente do IESIG e os coordenadores dos cursos de licenciatura e contando com a colaboração de “alguns docentes e da Associação de Estudantes” e o apoio dos “serviços académicos e administrativos”.

Deve ainda notar-se que “antes da sua elaboração definitiva” o relatório “foi discutido e aprovado no Conselho Científico, em sessão realizada para o efeito”.

A leitura do relatório de auto-avaliação, no entanto, deixou alguns registos impressionantes que a visita institucional acabou por confirmar:

- a) O relatório não resultou de um envolvimento de toda a comunidade académica, circunscrevendo-se à comissão que o elaborou e a um número restrito de professores e aos representantes da Associação de Estudantes, ainda que tenha a legitimidade que lhe é oferecida pela aprovação em Conselho Científico;
- b) Por outro lado, o relatório limita-se ao registo descritivo que responde à primeira parte do guião de auto-avaliação, deixando na sombra a reflexão crítica que a segunda parte desse guião convida a fazer, aproveitando o momento de encontro da instituição com o histórico do seu desempenho.

Dito isto, importa salientar que o registo descritivo do relatório de auto-avaliação é consistente na imagem que deixa da instituição, bem fundamentado em algumas opiniões que exprime e, sobretudo, inteiramente esclarecedor na caracterização da lógica justificativa da iniciativa de constituição do IESIG por um conjunto de cidadãos cabo-verdianos interessados em garantir a oferta de ensino superior no próprio País, em tentativa de evitar a exportação de inteligência para outros Países.

A visita da Comissão de Avaliação Externa ao IESIG realizou-se nos dias 28 e 29 de Janeiro e possibilitou uma interessante permuta de opiniões, devendo reconhecer-se a capacidade de argumentação dos órgãos institucionais e, bem assim, a disponibilidade genuína para acolhimento de sugestões e observações críticas por parte da Comissão de Avaliação Externa, desde o momento em que se esclareceu que o objectivo da avaliação não era o de “classificar” positivamente ou negativamente a instituição, mas sim oferecer um conjunto de recomendações e sugestões para ponderação futura que, devidamente calendarizadas, conduzam a um nível de qualidade institucional adequado às aspirações de Cabo Verde.

Especial referência merece o encontro da Comissão com os alunos do IESIG, que manifestaram com total franqueza as suas opiniões relativas ao funcionamento institucional, exprimindo uma capacidade invulgar de apreciação crítica, exaltando aspectos que consideravam positivos ou negativos nesse desempenho, sem esconder o grau de afectividade que mantêm com o IESIG, os seus órgãos institucionais e os seus professores.

As reuniões com os docentes, e com antigos diplomados, empregadores e forças vivas, não revelaram a mesma vivacidade, como é natural dada a natureza dos participantes, mas permitiram extrair algumas impressões interessantes, a começar pela opinião positiva dos elementos externos em relação ao Instituto, bem como sugestões construtivas, entre as quais:

- a) O relatório de auto-avaliação, tendo embora sido divulgado pela Internet, não chegou ao conhecimento de muitos que o deveriam ter lido.
- b) É sentida a necessidade de acompanhamento, por parte do IESIG, dos seus diplomados, na fase inicial da sua actividade profissional.
- c) É desejável encetar uma boa prática de ouvir os empregadores e antigos diplomados com alguma regularidade, no sentido de melhor definição das competências que o mercado espera encontrar nos futuros diplomados e, dessa forma, contribuir para ajustamentos necessários à moldura curricular dos cursos.
- d) É conveniente reforçar a componente prática dos cursos que são ministrados, promovendo a sua aplicação logo a partir do 1º Ano desses cursos e não confiná-la, apenas, à realização do estágio.
- e) Por outro lado, torna-se urgente a elaboração de um “Regulamento” desse estágio, adequando-o ao perfil das várias licenciaturas e, tendo em atenção que se trata de estágios curriculares, definindo de forma inequívoca a supervisão das partes envolvidas: IESIG e local de trabalho do estagiário.



Nesse “Regulamento” devem constar aspectos diversos que condicionam a sua realização, como sejam os respectivos objectivos, organização, duração, regime de avaliação, competências dos supervisores (interno e externo) e exigências mínimas para que o estágio seja validado.

Desejavelmente, o estágio deve ser realizado com base num protocolo que exprima os aspectos atrás referidos, celebrado entre o IESIG e a entidade que acolhe os estagiários, sendo de todo inaceitável que o IESIG se dispense do acompanhamento que lhe incumbe, em razão da condição curricular do estágio.

- f) Face às deficientes competências linguísticas demonstradas pelos graduados, é inteiramente necessário um reforço da aprendizagem das línguas inglesa e portuguesa, já que a primeira se tornou a língua franca necessária a qualquer cidadão dos tempos modernos e a segunda é a língua oficial em Cabo Verde com aplicação permanente na vida social e profissional.
- g) No plano comportamental, torna-se evidente a necessidade de incentivar uma cultura de pontualidade, rompendo com hábitos que vêm perdurando no tempo.

Note-se que, para além destas sugestões ou recomendações genéricas, surgiram outras de carácter mais específico, que serão assinaladas no momento oportuno, quando se abordarem os aspectos a que se referem.

## **5.2 CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL**

### **5.2.1 No plano da organização interna**

A leitura do Relatório de Auto-Avaliação deixou algumas dúvidas sobre o modelo de organização interna do IESIG, tanto mais que havia algumas incoerências entre esse Relatório e os Estatutos apresentados.

De algum modo, fica-se com a sensação de que há uma linguagem que corresponde à expectativa de evolução consagrada nos Estatutos e que, por isso mesmo, se afasta da realidade factual, tanto mais que os Estatutos se posicionam na lógica organizativa de uma Universidade que o IESIG pretende vir a ser.

Deve dizer-se, no entanto, que a visita institucional permitiu esclarecer as referidas incoerências, muito embora tenham aflorado, uma vez ou outra, as discrepâncias entre a linguagem utilizada e a situação organizacional vigente.

Em termos académicos, a organização do IESIG inclui as seguintes unidades (Departamentos):

- Línguas, Literaturas e Interculturalidade;
- Ciências Sociais e Educação;

- Ciências e Tecnologias (cuja expressão concreta se exprime em Gestão);
- Ciências Jurídicas;
- Enfermagem (como antecipação de uma realidade mais ampla, no domínio das Ciências da Saúde).

Acentua-se, no entanto, ter-se verificado no decurso da visita, nos contactos a nível das diferentes áreas científicas, que a lógica departamental é, ainda, uma realidade a ser construída, não existindo ainda a figura de Coordenador ou qualquer órgão a nível de Departamento, uma vez que a coordenação se realiza a nível de cada curso.

Como órgãos de governo institucional, o IESIG apresenta:

- O Conselho Directivo (CD);
- O Presidente;
- O Conselho Científico (CC);
- A Comissão Interdepartamental;
- O Conselho Consultivo.

Acrescente-se que junto do Conselho Científico funciona o Conselho Pedagógico (CP), que serve de apoio e consulta ao Presidente.

O Conselho Directivo reúne semanalmente e a sua composição integra o Presidente e o Vice-Presidente do IESIG, os Presidentes do Conselho Científico e do Conselho Pedagógico, o Director dos Serviços Académicos e Administrativos, o Presidente da Comissão Interdepartamental e o Presidente da Associação de Estudantes.

O universo de competências do Conselho Directivo corresponde ao que é habitual num órgão desta natureza, incumbindo-lhe praticar todos os actos que garantam o normal funcionamento da instituição, tomando as deliberações que se tornem necessárias nos planos administrativo, financeiro e académico e promovendo os estudos e decisões inerentes à evolução estratégica institucional.

Note-se que, entre essas competências, algumas são assumidas individualmente pelo Presidente, enquanto órgão unipessoal que representa o Instituto em juízo e fora dele, assumindo claramente as funções de Presidente da entidade instituidora, suscitando inclusivamente alguma confusão com o órgão institucional do estabelecimento de ensino.

Por sua vez, o Conselho Científico, cujo Presidente é eleito de entre os seus membros, reúne mensalmente, na manhã do primeiro Sábado de cada mês e integra o Presidente e o Vice-Presidente do IESIG e os Coordenadores dos Cursos.

Como nota relevante, deve assinalar-se que o Conselho Científico não integra nenhum elemento doutorado, o que configura uma situação insustentável numa instituição universitária, ainda que doutores com vínculo a outras instituições que

prestem serviço no IESIG possam ser convidados, conjuntamente, a participar das respectivas reuniões.

O universo de competências do Conselho Científico estende-se, como é habitual num órgão desta natureza, pelos trabalhos de conceptualização e aprovação dos planos curriculares dos diferentes cursos, da selecção de docentes para efeitos de contratação, da distribuição do serviço docente e da concessão de equivalências de disciplinas.

Circunstancialmente, tem de momento entre mãos a adaptação do estatuto do IESIG à nova legislação, bem como a reestruturação da organização interna e a reformulação do Regulamento Escolar.

O Conselho Pedagógico, encarado como órgão de consulta e apoio do Presidente do IESIG, integra o Presidente do Conselho Pedagógico, o Vice-Presidente do IESIG, com o pelouro académico, o Presidente da Associação de Estudantes e a Directora dos Serviços Académicos e Administrativos.

Comparando com o que se passa, em outras instituições, com órgãos de idêntica natureza, não pode deixar de registar-se a reduzida participação de estudantes, atenuada pela condição representativa do envolvido, bem como de docentes sem cargos institucionais atribuídos, o que pode explicar a circunstância de o Conselho Pedagógico funcionar junto do Conselho Científico e de o seu Presidente ser designado pelo Presidente do Conselho Científico.

Entre as competências mais relevantes do Conselho Pedagógico, contam-se o tratamento de questões pedagógicas emergentes, a definição do perfil dos docentes necessários ao exercício no IESIG, o apoio à informação e formação pedagógica dos docentes e o tratamento de questões disciplinares que possam surgir, num histórico de quase inexistência.

A visita institucional permitiu aferir o papel relevante na vida institucional dos Presidentes do Conselho Científico e do Conselho Pedagógico, na medida em que se tornou notório o conhecimento profundo que dispunham da dimensão académica das actividades institucionais, mesmo em aspectos de organização logística.

A Comissão Interdepartamental, concebida como órgão de coordenação interdisciplinar e transdisciplinar, cuja designação parece antever ser futuramente integrada pelos coordenadores de departamento (figura que, como se referiu, é ainda inexistente), representa de momento uma “comissão de coordenadores de curso” (ainda que não de todos os cursos), no quadro de ambiguidade, porventura transitória, anteriormente assinalada.

As suas competências traduzem-se num esforço de coordenação horizontal e vertical dos cursos em funcionamento, sendo certo que essa coordenação se faz mais

através de uma relação diária constante entre os referidos coordenadores de cursos que mediante reuniões formais do órgão que, em boa verdade, só se realizam casuisticamente.

O Conselho Consultivo, destinado a garantir uma relação institucionalizada entre o IESIG e representantes do tecido social e profissional do espaço de influência institucional, não tem funcionado, apesar de constituído, em razão das dificuldades de participação dos elementos externos.

Para além dos órgãos referidos, torna-se necessário referir que, no âmbito da coordenação dos cursos, para além do respectivo Coordenador existe ainda a designada “Comissão Científica de Curso” (que em reuniões com os Coordenadores apareceu algumas vezes designada por Conselho de Curso, traduzindo alguma confusão linguística no seio da instituição), constituída por todos os seus docentes.

Sendo distinta a influência dessa Comissão para cada curso, porventura dependente da relação que com ela estabelece o Coordenador de Curso, apenas se estranha que na Comissão não participem também estudantes, cujos pontos de vista poderiam enriquecer o respectivo contributo nos esforços de melhoria do funcionamento, como assinalaram os alunos na audição que tiveram com a Comissão de Avaliação Externa durante a visita institucional.

A concluir, refere-se que a actividade dos órgãos institucionais do IESIG e todo o funcionamento do Instituto é apoiado por um conjunto de 16 funcionários administrativos, dos quais 8 dispõem de formação superior.

### **5.2.2 No plano das condições ambientais**

No que se refere a instalações gerais, o IESIG dispõe de um edifício sucessivamente adaptado a necessidades emergentes, caracterizando-se pela exiguidade de muitos espaços em utilização e por condições precárias de segurança.

Foi referido, no entanto, o desejo de construção de um edifício novo com condições adequadas, estando a solução dependente da negociação com a Câmara Municipal do Mindelo para efeitos de obtenção do terreno conveniente ao efeito, negociação essa que não tem sido fácil nem se antevê com fim próximo.

No entanto, para além dessa referência à “exiguidade” de alguns espaços, importa dizer que o IESIG dispõe de um conjunto de condições satisfatórias, que inclui:

- a) No que se refere a instalações gerais, 12 salas de aula, um auditório com mais de 250 lugares, 1 sala de professores e 1 espaço de convívio para os estudantes;
- b) No que se refere a espaços específicos, salientam-se três laboratórios (informática, línguas e psicologia), uma biblioteca com 80 lugares e cerca de 4000

títulos, um centro de estágios (utilizado no curso de Informática de Gestão), uma sala Multimédia e uma Mediateca com 30 postos de trabalho, dotados de equipamento moderno, que permite o acesso a uma base de dados que integra conteúdos fornecidos pelas instituições parceiras do IESIG.

Para além disso, o IESIG, em cooperação com uma empresa da especialidade e uma instituição bancária, organizou um programa de financiamento para aquisição de computadores portáteis pelos alunos, abrindo a possibilidade de muitos deles disporem desse instrumento essencial para uso pessoal.

Mesmo assim, a nível interno o IESIG, ao mesmo tempo que garante a possibilidade de utilização de um computador por cada seis alunos, desenvolve um programa de formação dos seus docentes em tecnologias de informação e comunicação.

Num outro aspecto, relacionado com mecanismos de apoio social, o IESIG garante, numa estrutura interna, um serviço de refeições ligeiras, ainda que não disponha de residências para estudantes, nem de apoio médico.

Finalmente, no que se refere ao apoio aos seus diplomados para efeitos de inserção na vida profissional, o IESIG não dispõe de estrutura constituída para o efeito, ainda que tenha presente essa preocupação e proceda a um acompanhamento, embora não organizado, dos seus diplomados.

Na visita institucional, durante a reunião com os alunos, foram recolhidos alguns depoimentos com interesse e que importa ponderar devidamente:

- a) No laboratório de Psicologia, desejar-se-ia a existência de testes que os alunos pudessem utilizar, uma vez que se trata de um processo necessário à sua formação;
- b) Reconhecendo-se um esforço meritório na criação do acervo da Biblioteca, que como se referiu anteriormente dispõe já de cerca de quatro mil títulos, é opinião generalizada que os meios bibliográficos existentes são insuficientes para cobrir a bibliografia básica recomendada nas diversas disciplinas, embora essa carência seja algo colmatada pelos docentes, que emprestam os seus próprios livros; a este respeito, foi manifestada a opinião de que, entre as áreas científicas, se têm privilegiado as Ciências Jurídicas, porventura dentro do pensamento assumido de que, no processo legislativo nacional, a cidade do Mindelo tem algo a dizer também, não se restringindo a actividade à cidade da Praia.

Esta preocupação com o acervo bibliográfico ganha especial acuidade para a área emergente das Ciências da Saúde, na medida em que os recursos bibliográficos para a área de Enfermagem, que está em fase de iniciação, são ainda reduzidos quando comparados com os habitualmente existentes em Escolas de referência neste domínio.

### 5.2.3 No plano da consistência científica

Como é sabido, a consistência científica de uma instituição de ensino superior depende, fundamentalmente, da qualidade do seu corpo docente e investigador (naturalmente associada às respectivas habilitações académicas) e do ambiente científico interno traduzido na prática de investigação qualitativamente exigente e prestação de serviços altamente qualificados.

Obviamente, o curto tempo de vida do IESIG, marcado por um crescimento muito rápido, mas ainda não consolidado, não poderia ter tornado possível uma grande consistência científica autónoma, tanto mais quando, nesta fase inicial, se socorrem largamente de pessoal docente estrangeiro, com base em parcerias estabelecidas com instituições congéneres.

Assim sendo, não surpreende que o IESIG não disponha de nenhuma unidade de investigação, muito embora considere (e bem...) que a organização de um programa de doutoramento com a Universidade do Oriente, de Santiago de Cuba, na área das Ciências Sociais, representa um primeiro passo para que alguns docentes do IESIG, envolvidos nesse programa, adquiram a exigência pessoal e as técnicas inerentes ao trabalho de investigação.

Mesmo assim, importa dizer que seria desejável uma coordenação institucional dos trabalhos de investigação desses docentes, enquanto doutorandos, não deixando que cada um deles actuar a título estritamente individual.

Por outro lado, também é de realçar o apoio institucional do IESIG à formação de docentes em programas de Mestrado e Doutoramento. Segundo dados fornecidos pelo Instituto em finais de 2009, estão em formação nove mestrandos e catorze doutorandos, com previsão de conclusão em Julho de 2010, sendo contudo preocupante que, entre esses docentes, não tenha sido indicado nenhum da área das Ciências Jurídicas (já na fase de contraditório, é afirmado que há um docente dessa área no programa de doutoramento em Ciências Sociais em curso no IESIG e que um outro docente da área solicitou equivalência à parte curricular do referido programa de doutoramento, estando o processo em estudo na Universidade do Oriente de Santiago de Cuba, que é a instituição responsável pelo mesmo).

E, ainda, deve assinalar-se a preocupação com a formação pedagógica dos professores, que levou à realização de uma acção de formação de curta duração orientada para as "didácticas" do ensino superior.

Como quer que seja, ressalvadas as referências anteriores, torna-se evidente a fragilidade do corpo docente do IESIG, em dois aspectos essenciais: a sua estabilidade e a sua qualificação académica.

Tomando como referência o ano escolar de 2009/2010, verifica-se que, para um corpo docente de 786 alunos (748 de licenciatura e 38 de pós-graduação), o pessoal docente do IESIG inclui 123 docentes dos quais:

- Apenas 18 desses docentes (15%) se encontram em regime de tempo integral (1 doutor, 2 mestres e 15 licenciados);
- Em consequência, 105 docentes (85%), que correspondem a 44 "equivalentes a tempo integral" (ETI), exercem a sua actividade em tempo parcial (7 doutores, 38 mestres e 60 licenciados).

Face à dimensão ainda relativamente reduzida do corpo docente, o número global de docentes é elevado, conduzindo a rácios favoráveis aos processos de ensino e aprendizagem e que traduzem a pequena dimensão das turmas:

- 6,4 alunos por docente;
- 12,8 alunos por "docente ETI".

Contudo, no que se refere à qualificação e à estabilidade dos vínculos contratuais dos docentes, os rácios são pouco favoráveis quer em relação ao número de alunos, quer, essencialmente, ao número de cursos:

- 98 alunos por doutor, 241 alunos por "doutor ETI" e 786 alunos por doutor em regime de tempo integral;
- 20 alunos por doutor ou mestre, 40 alunos por "doutor ou mestre ETI" e 262 alunos por doutor ou mestre em regime de tempo integral;
- 44 alunos por docente em regime de tempo integral;
- 0,8 doutores por curso e apenas 0,1 doutores em regime de tempo integral por curso;
- 4,8 doutores ou mestres por curso e 0,3 doutores ou mestres em regime de tempo integral por curso;
- 1,8 docentes em regime de tempo integral por curso.

E, sendo frágeis estes rácios, acresce, ainda, que não é uniforme a sua distribuição por cursos, sendo notória a fragilidade relativa das áreas científicas de "Línguas, Literaturas e Interculturalidade" (que não dispõe de docentes em regime de tempo integral e em relação à qual se verifica uma fragilidade sustentativa que é referida mais adiante, o que não facilitará a correcção dessa anomalia) e das "Ciências Jurídicas" (que só dispõe de dois docentes em regime de tempo integral e de um só doutor, e é das áreas menos cobertas pelo plano de formação de docentes).

Curiosa foi a referência dos alunos a esta questão, pois que manifestando um apreço muito grande pelos seus professores, reconhecendo com simpatia a sua dedicação e disponibilidade, não deixaram de dizer que, estando certos que eles "dão o seu máximo no trabalho lectivo", não deixam de denotar alguma dificuldade em transmitir o que sabem e proporcionam poucas oportunidades de contacto com práticas de investigação.

Foi ainda manifestada estranheza pelo facto de alunos do 4º Ano das Licenciaturas estarem, em alguns casos, a ser ensinados por recém-licenciados (“quase colegas”, usando a expressão de um deles).

#### **5.2.4 No plano do sentido da abrangência da missão institucional e de uma cultura institucional adquirida**

Como já se referiu, o IESIG não dispõe ainda de tempo de vida suficiente para assumir com idêntica consistência as funções inerentes à sua condição de estabelecimento de ensino superior: *ensino, investigação, prestação de serviços e extensão científica e cultural*.

Em boa verdade, a sua actividade tem-se circunscrito ao ensino e, numa perspectiva ainda não muito ambiciosa, a uma extensão social que se tem traduzido na celebração de protocolos com instituições locais, a acções de formação para a população activa, a debates e eventos culturais e à concepção de projectos de intervenção na comunidade, como sejam os projectos Cidadania Activa e Mudarte.

Nas actividades de ensino, sendo certo que os cursos se situam nas áreas científicas constituídas, com excepção da Enfermagem que parece querer antecipar uma outra, deve reconhecer-se a restrição da área de Ciências e Tecnologias à oferta de cursos de Gestão.

Como quer que seja, a expectativa de evolução existe, ainda que dependente do mercado de trabalho e, porventura, de parcerias mais alargadas.

Uma questão pertinente, no entanto, não pode deixar de ser referida, pois ela relaciona-se com o conceito de cursos de ensino superior que, devendo necessariamente incluir uma componente de formação prática orientada para a empregabilidade dos futuros diplomados, tem de garantir também uma formação científica suficientemente forte para que aquela dimensão prática encontre suporte de fundamentação bastante para ser garantidamente sólida na sua compreensão e aplicação.

De algum modo, as entrevistas com alunos e com diplomados, empregadores e forças vivas, deixaram a ideia de um apelo permanente a mais “formação prática”, sugerindo a ideia de uma “formação profissional avançada”, deixando na sombra outras componentes do ensino superior, como a formação humana e a preparação científica de base que são o suporte do pensamento autónomo, da curiosidade intelectual e da apetência pelo saber.

Sendo este um aspecto que importa repensar, nem por isso se deixa de reconhecer que no IESIG se começa já a construir uma cultura institucional própria que, nascendo no carácter convicto e ambicioso dos seus órgãos institucionais, é assumida



inteiramente pelos alunos, que têm uma compreensão clara do que é frequentar uma instituição que nasceu em Cabo Verde e construída por cabo-verdianos.

A satisfação e o orgulho dessa situação criaram nesses alunos um sentido de exigência que não pode ser defraudada, impondo, por isso, a necessidade constante de uma evolução positiva.

É neste quadro de exigência que a cultura institucional se vai circunscrevendo, ganhando contornos de uma especificidade muito própria, em razão da sua ligação de origem a cidadãos cabo-verdianos e numa cidade de tradição cultural ímpar no próprio País.

### **5.2.5 No plano da oferta formativa**

No âmbito das “unidades científicas” de que dispõe, o IESIG ministra dez cursos de licenciatura em funcionamento: Estudos Cabo-Verdianos e Portugueses, Estudos Ingleses, Psicologia, Sociologia, História, Informática de Gestão, Gestão Hoteleira e Turismo, Organização e Gestão de Empresas, Direito, Enfermagem (sendo que esta última se iniciou apenas em 2009/2010).

A par destes cursos de licenciatura, o IESIG acolhe ou acolheu no seu universo de cursos quatro mestrados e um doutoramento, de responsabilidade organizativa exclusiva de instituições estrangeiras, mas associados ao IESIG pelo regime de parceria que com essas instituições estabeleceu protocolarmente e pela circunstância de se destinarem maioritariamente a docentes do IESIG.

Os mestrados são:

- a) Gestão de Desenvolvimento e Cooperação Internacional, iniciado em 2006 sob responsabilidade da Universidade Moderna de Lisboa, já concluído até porque a Universidade já encerrou a sua actividade;
- b) Engenharia Informática, sob a responsabilidade da Universidade da Beira Interior;
- c) Supervisão Pedagógica, sob responsabilidade dessa mesma Universidade;
- d) Psicologia, ainda sob responsabilidade da Universidade da Beira Interior.

O doutoramento é no ramo das Ciências Sociais, com responsabilidade da Universidade do Oriente, de Santiago de Cuba.

A evolução dos cursos de licenciatura apresenta algumas oscilações em relação à procura que, em alguns casos, questionam a sua sustentabilidade futura.

Assim, recorde-se resumidamente que:

- a) Os sete cursos que iniciaram o seu funcionamento em 2002/2003 tiveram uma procura considerável, com 250 alunos logo no 1º Ano e 200 alunos no ano seguinte;
- b) A suspensão de ingressos em 2004/2005 interrompeu esse ciclo virtuoso, conduzindo a uma quebra acentuada na frequência;
- c) Em consequência, nos dez cursos em funcionamento, existem apenas 748 alunos, o que dá uma média de cerca de 75 alunos em cada um, podendo dizer-se que alguns deles se encontram nos limites inferiores de sustentabilidade;
- d) Entre eles, situam-se os cursos de Estudos Cabo-Verdianos e Portugueses, Sociologia e História, cuja frequência reduzida associada à lógica de funcionamento intermitente deixa grandes dúvidas sobre a sua sustentabilidade;
- e) Embora em menor escala, também o funcionamento intermitente dos cursos de Informática de Gestão e de Estudos Ingleses, associado ao número de alunos captados, deixam antever algumas dificuldades de sustentabilidade.

Em consequência das referências anteriores, torna-se evidente a fragilidade sustentativa da unidade de "Línguas, Literaturas e Interculturalidade", convidando o IESIG a procurar novos caminhos para a sua oferta formativa.

Bem consciente dessa necessidade, o IESIG tomou a louvável iniciativa de promover a realização de um inquérito aos alunos do ensino secundário, em tentativa de conhecer as expectativas de procura do ensino superior, por parte desses alunos.

Torna-se desejável, igualmente, tomar conhecimento das necessidades do mercado, definidas por estudos com grande credibilidade, designadamente originários de organismos oficiais, pois que, tendencialmente, serão essas necessidades, quando devidamente conhecidas, que orientam a procura de ensino superior.

Num outro plano, é sabido que, no decurso de cada ano escolar, há um elevado grau de desistências, frequentemente justificado por questões de natureza financeira, seja por debilidades familiares ou ausência ou interrupção de bolsas de estudo.

Trata-se, obviamente, de uma situação que ultrapassa as possibilidades de intervenção do IESIG, sendo certo que, numa fase inicial, o Instituto até tem facilitado a permanência dos alunos em situação de dificuldade.

Nesta situação de múltiplas dificuldades, bem pode dizer-se que o sucesso escolar no IESIG apresenta níveis satisfatórios, no quadro de avaliação das aprendizagens que vem praticando.

Questão diferente, é a de saber se o regime de avaliação praticado é o mais adequado, sobretudo se tivermos em atenção que o IESIG (e muito bem...) pretende inserir-se na lógica do Processo de Bolonha, dada a condição da República de Cabo Verde como parceiro privilegiado da União Europeia.

É que a inserção no Processo de Bolonha vai exigir do IESIG mudanças de comportamento, que incidem em diferentes aspectos:

- a) No modelo de conceptualização curricular, que começa por uma clara definição dos objectivos de cada curso, traduzidos em valores, conhecimentos, capacidades e competências, bem como na construção de planos de estudo que garantam uma correspondência entre os seus conteúdos e aqueles objectivos, comprovada através de uma matriz de relação;
- b) No processo pedagógico, que vai centrar na carga de trabalho dos alunos a base essencial da aprendizagem, dando um sentido mais amplo à lógica de autonomia dos estudantes nessa aprendizagem, consoante se preconiza no IESIG, pois eles passam a ser os sujeitos dessa aprendizagem, recuperando um princípio pedagógico de sempre;
- c) No regime de avaliação dos alunos, uma vez que essa avaliação deve ser definida em função dos objectivos do curso, consistindo na apreciação dos níveis de prossecução de cada um desses objectivos, torna-se necessário fazer uma grande evolução no sentido de uma maior objectividade apreciativa.

Mas antes mesmo da integração no Processo de Bolonha, deixam-se algumas observações quanto a duas áreas específicas da oferta formativa: a Licenciatura em Enfermagem, que agora se inicia, por ser precursora de uma nova área científica de intervenção do Instituto – a área das Ciências da Saúde, que é particularmente exigente em recursos humanos e materiais; e os cursos de pós-graduação, pelo seu potencial de impacto na formação dos recursos humanos do IESIG.

Quanto à Licenciatura em Enfermagem, tendo-se inscrito 91 alunos, é agora frequentada por 89, dos quais 55 são estudantes-trabalhadores que, na sua vida profissional, se encontram na área da Saúde e 34 são estudantes da escolaridade normal. Considera-se que, perante a exiguidade e carácter provisório das instalações e a inexistência de um corpo docente próprio, teria sido mais prudente limitar o número de ingressos.

O corpo docente do curso integra médicos, nutricionistas, sociólogos e outros docentes que não são da área específica, o que se justifica pela natureza das unidades curriculares que integram o plano de estudos nesta fase do curso, contando apenas com

duas docentes licenciadas em enfermagem que, em regime de tempo parcial, leccionam aulas práticas num total de 4x2h por semana.

A Escola Superior de Enfermagem de Lisboa, que colabora com o IESIG na realização do curso, em regime de parceria, faz deslocar ao Mindelo, em intervalos mais ou menos regulares de dois meses, alguns docentes que permanecem duas semanas para o exercício de actividades lectivas.

Deste modo, pode dizer-se que, não sendo a ideal, a situação de docência reveste alguma solidez, até porque é reconhecido o grau de exigência da Escola Superior de Enfermagem de Lisboa e o interesse do IESIG em associar-se a esse propósito.

Questão mais delicada, é a das condições ambientais em que o curso se realiza, pois encontrando-se ainda em fase de implantação e apetrechamento, o que se pode dizer é que a área laboratorial para aulas práticas e treino clínico se afigura com espaço muito reduzido para os grupos de alunos que a vão utilizar e com algumas condições, designadamente a ventilação, bastante deficientes.

Obviamente, sabendo-se que, na estratégia do IESIG, se encontra a hipótese de criação de uma Escola Superior de Saúde, com as Áreas Científicas de Medicina Dentária, Fisioterapia e Análises Clínicas e Saúde Pública, espera-se que no edifício em que a nova Escola vai ser instalada, que se encontra já em fase de adaptação, surja um espaço próprio para a Área de Enfermagem, e que o corpo docente específico desta área seja reforçado substancialmente.

Quanto aos cursos de pós-graduação, a primeira dúvida que surge relaciona-se com o Mestrado em Gestão do Desenvolvimento e Cooperação Internacional, pois, referindo-se no Relatório de Auto-Avaliação que, dos 18 formandos, apenas três tinham concluído, fica a preocupação com a situação dos restantes, conhecida que é a extinção da Universidade Moderna. O Instituto informa que, a este respeito, é mantido contacto com os docentes do curso, que asseguram a orientação das dissertações, o que por si só não resolve o problema da atribuição formal do grau, dado que o IESIG o não pode fazer directamente. A solução estará a passar por um protocolo com a Universidade Fernando Pessoa, que aceita a convalidação desse mestrado, permitindo futuramente aos mestres entrarem num programa de doutoramento nessa Universidade. A complexidade da situação criada alerta, no entanto, para o cuidado a ter na escolha das parcerias.

No que se refere a todos os outros cursos de pós-graduação, a dificuldade maior residirá no contacto com os orientadores para efeitos de desenvolvimento das teses, ainda que se saiba que o IESIG facilita as deslocações, em matéria de dispensa de serviço docente de cada um dos formandos, mas sem apoio financeiro para deslocação.

Assim sendo, o processo não será fácil, mas o caminho que se está a percorrer será frutuoso, correspondente à vontade e iniciativa pessoal de cada formando e à disponibilidade do IESIG para facilitar, na medida das suas possibilidades, a formação dos seus docentes.

#### **5.2.6 No plano da criação de um ambiente de qualidade**

Sendo certo que no IESIG não existe um sistema interno de qualidade devidamente constituído e com expressão prática organizada, nem por isso deixa de reconhecer-se que existe uma preocupação com o “ambiente de qualidade”, tendencialmente apreciado com alguns instrumentos de monitorização que têm vindo a ser aplicados, ainda que de forma não sistemática.

Entre esses instrumentos, contam-se um inquérito dirigido a todos os diplomados pelo IESIG até 2008, bem como um outro dirigido aos empregadores, no sentido de apreciar o seu grau de satisfação perante o desempenho profissional dos diplomados do IESIG.

Com natureza diversa, foi feito um inquérito dirigido a professores e alunos, visando uma apreciação global sobre a qualidade de ensino praticado, no que se refere ao corpo docente, a equipamentos, a planos de estudo, à Biblioteca e à Mediateca. Há, contudo, outros instrumentos que seria desejável que o IESIG comesse a aplicar, visando a apreciação de aspectos essenciais da sua actividade, como sejam a validade intrínseca de cada unidade curricular, a pertinência dos processos de avaliação em cada um dos cursos ministrados, o grau de participação interna nas tomadas de decisão, a oportunidade e sentido de eficiência dessas decisões e, finalmente, o grau de satisfação com a actividade de cada um dos docentes, em concreto.

Deve dizer-se que a reacção do IESIG à apreciação crítica sugerida pelo “Guião de auto-avaliação” deixou o entendimento de que nem todos os aspectos da vida institucional eram devidamente ponderados, opinião essa que foi bastante alterada no âmbito da reflexão conjunta realizada durante a visita institucional.

Significa isto que, retomando os campos de apreciação sugeridos no citado “Guião de auto-avaliação”, pode o IESIG alargar a todas as vertentes da sua actividade os instrumentos da apreciação da qualidade que se inserem no “ambiente” que preconiza.

Aliás, recorda-se que o IESIG pretende solicitar uma avaliação internacional e fazer parte de um *ranking*, ambição que será sempre legítima se devidamente ponderada.

No entanto, para já, ficam duas interrogações imediatas: tem o IESIG feito *benchmarking* para poder definir uma estratégia de posicionamento institucional?

E tem consciência de que, para essa avaliação, é essencial dispor de um sistema interno de garantia da qualidade devidamente consistente e apoiado por uma estrutura adequada?

### **5.2.7 No plano da estratégia de desenvolvimento institucional**

A estratégia de desenvolvimento institucional do IESIG apresenta uma lógica de desafio permanente, com uma clara definição de objectivos de curto e de médio prazo.

Concretizando, a curto prazo o IESIG inclui como componentes da sua estratégia:

- a) A consolidação da sua condição de estabelecimento de ensino superior, com incidência na melhoria dos seus recursos humanos, das infra-estruturas materiais e dos equipamentos disponíveis, designadamente informáticos;
- b) A insistência na sua base de constituição original, reforçando a condição de estabelecimento de ensino criado por cabo-verdianos para alunos cabo-verdianos, combatendo deliberadamente a tendência para se deslocarem para países estrangeiros, oferecendo-lhes alternativa consistente no seu próprio País;
- c) Na mesma linha de pensamento, o IESIG assume mesmo a ideia de criar uma dinâmica de regresso de filhos de emigrantes cabo-verdianos em Países diversos, admitindo uma parceria com o Instituto de Emigração, no sentido de os estimular a fazer um curso de licenciatura no IESIG;
- d) Numa outra linha de orientação, o IESIG pretende alargar o seu campo de actividade a outros Países da CPLP, designadamente Angola, Guiné-Bissau e S. Tomé e Príncipe, não no sentido de se instalar nesses países mas, sim, de acolher mais alunos deles originários, com base na oferta de bolsas de estudo directamente pelo IESIG ou com o apoio do Governo de Cabo Verde;
- e) Finalmente, o IESIG assume a ambição de "ser avaliado por uma instituição internacional capaz de certificar a sua qualidade e posicionamento num *ranking* internacional", como já se referiu em momento oportuno.

Por sua vez, a médio prazo, o IESIG considera, na sua estratégia institucional, os seguintes desenvolvimentos:

- a) A conversão em Universidade, tendo em atenção que o seu presente estatuto lhe condiciona a ambição, dada a pouca margem de progressão que permite;
- b) Sem prejuízo dessa hipótese de conversão, o IESIG pretende privilegiar o lançamento de novas licenciaturas na Área das Ciências da Saúde, antevendo nomeadamente os cursos de Licenciatura em Medicina Dentária e Fisioterapia, contando, para o efeito, com o apoio da Universidade Fernando Pessoa;

- c) Noutra vertente, o IESIG pretende construir um Hotel Escola com capacidade média para 70 quartos, o que viria a facilitar a sua oferta formativa no domínio da Gestão Hoteleira e Turismo; este projecto tem sido dificultado e sucessivamente adiado por falta de terreno, não disponibilizado pela Câmara Municipal do Mindelo ou pelo Governo da República de Cabo Verde;
- d) Na mesma linha de apoio a cursos ministrados ou a ministrar, o IESIG pretende construir “uma clínica bem montada” que, para além de favorecer o funcionamento dos cursos da Área de Saúde, poderia complementar os serviços públicos de saúde na Ilha;
- e) Finalmente, consciente da necessidade de apoio aos alunos que se deslocam, o IESIG pretende também criar uma residência estudantil, igualmente adiada por questões de indisponibilidade de terrenos que a Câmara Municipal do Mindelo não tem resolvido.

A respeito desta estratégia institucional, importa dizer que ela se encontra bem definida e representa a sequência lógica das actividades anteriores do IESIG.

Questão mais delicada é a que se relaciona com a possibilidade de realização da estratégia definida, não só pelas questões de ordem material que o próprio IESIG apresenta como dificuldades a superar, mas também pelas exigências que se levantam em matéria de potencial científico, designadamente na qualificação do corpo docente necessário.

Há que ter em conta que, sendo princípio válido para todas as áreas, designadamente na Área da Saúde o corpo docente não pode ter soluções improvisadas, pois só os verdadeiros especialistas em cada um dos respectivos domínios de actuação serão capazes de exercer um magistério consistente e de qualidade.

É evidente que as parcerias podem ajudar, mas o IESIG não pode ficar inteiramente dependente do seu contributo, pois a ambição legítima que exprime e o desejo de servir o País acabam por exigir alguma autonomia de actuação – até pelas especificidades locais – que aconselham a criação de massa crítica própria.

Certamente, será esse o entendimento dos seus responsáveis; importante será dar passos decisivos nesse sentido!

### **5.3 RECOMENDAÇÕES**

Face a tudo quanto acaba de ser referido, a Comissão de Avaliação Externa deixa um conjunto de recomendações de natureza diversa, dentro do propósito de contribuir para um rumo de progresso evolutivo do IESIG, assumido com determinação suportada no entusiasmo que tem moldado a sua actividade até ao momento, mas também com um

sentido de responsabilidade muito grande na assunção dos níveis de exigência que a condição de estabelecimento de ensino universitário impõe em diferentes planos.

Dentro deste entendimento, recomenda-se ao IESIG, em termos de orientações gerais para a melhoria contínua:

- a) Que prossiga nos esforços que tem realizado no sentido de garantir condições ambientais de funcionamento, designadamente em relação ao que se refere a instalações e equipamentos necessários à regular actividade das diversas Áreas Científicas;
- b) Que oriente a cultura institucional instalada numa lógica de assimilação do culto do conhecimento e de procura do saber inerentes a uma cultura universitária consistente;
- c) Que pondere, com base em necessidades reais, a sua oferta formativa, oferecendo-lhe uma consistência no tempo que evite intermitências casuísticas;
- d) Que assuma grande selectividade, orientada por referências de qualidade, nas parcerias que pretenda realizar, evitando percalços de ruptura sempre indesejáveis;
- e) Que promova, com grande determinação e sem quaisquer cedências, programas de formação dos seus docentes actuais e futuros, com base em projectos que contemplem equilibradamente todas as Áreas Científicas;
- f) Que organize esses programas segundo planos elaborados com base em metas estabelecidas de execução, segundo horizontes temporais claramente definidos à partida;
- g) Que considere a necessidade de criação de centros de investigação em Áreas Científicas de referência, iniciando um trabalho científico que venha, no futuro, a ser uma marca institucional reconhecida;
- h) Que incentive, a curto prazo, a instalação de um sistema de garantia da qualidade;
- i) Que promova mecanismos de relação mais activa com a comunidade local, designadamente no que respeita ao tecido empresarial, profissional e cultural;
- j) Que concretize a ambição de alargamento da sua actividade a outros Países da CPLP, mas quando e só quando dispuser de potencial científico que assegure qualidade inequívoca a essa actividade, pois só assim pode garantir ganhos de competitividade.



Num plano mais concreto, formula-se de seguida um conjunto de recomendações específicas, sistematizadas em diferentes níveis de análise e contextualizadas em relação às percepções recolhidas pela Comissão de Avaliação Externa sobre a actual situação do IESIG.

### 5.3.1 No plano da estrutura orgânica

**1) Regulamentação Interna:** Recomenda-se a elaboração de um Regulamento Interno que traduza a estrutura orgânica e funcional real do IESIG e defina, sem ambiguidades, os diferentes órgãos e níveis de gestão e responsabilidades. O trabalho em curso de reformulação dos Estatutos vai certamente contribuir para este objectivo, mas os Estatutos poderão, com vantagens, ser complementados por uma regulamentação interna mais detalhada a nível operacional, que permitirá de futuro uma adaptação contínua à evolução do Instituto sem necessidade de novas alterações aos Estatutos.

**2) Organização matricial:** Recomenda-se que o Instituto considere a adopção de uma organização funcional de natureza matricial, com vista a evitar a actual fragmentação por cursos e facilitar uma gestão mais integrada e racional dos recursos. A criação dos Departamentos, considerados como estruturas de coordenação funcional dos recursos, constituirá um passo importante nesse sentido, favorecendo a identificação de troncos comuns entre cursos afins, bem como uma melhor articulação entre o ensino, a pós-graduação e a investigação no âmbito do domínio científico em causa.

**3) Composição do Conselho Científico:** Recomenda-se que o Conselho Científico seja tendencialmente constituído apenas por docentes doutorados, com a possível excepção de algumas inerências que, no curto/médio prazo, sejam ocupadas por elementos não doutorados. A muito curto prazo (prazo máximo de um ano), deverá ser cumprido o requisito legal mínimo de pelo menos metade dos membros do Conselho Científico serem doutorados.

**4) Representação dos estudantes:** A participação dos estudantes na gestão pedagógica deverá ser substancialmente aumentada. Recomenda-se que as actuais Comissões Científicas de Curso (porventura, com a designação de Comissão de Curso ou de Conselho de Curso) passem a incluir um aluno por cada ano curricular do curso (Delegado de Ano), eleito pelos pares, e que o Conselho Pedagógico inclua pelo menos um aluno por Departamento, eleito de entre e pelos Delegados de Ano dos cursos de licenciatura integrados no Departamento, e ainda um representante dos formandos dos cursos de pós-graduação do Instituto.

**5) Conselho Consultivo:** A reunião com os graduados e outros parceiros mostrou um considerável interesse externo pelo IESIG e a existência de ideias com interesse

estratégico para o Instituto. Foi ainda manifestada disponibilidade para uma cooperação mais sistemática e institucionalizada. Ficou-se com a ideia de que as actuais dificuldades em mobilizar a comunidade para uma participação activa no Conselho Consultivo poderiam ser substancialmente ultrapassadas com uma revisão dos parceiros a convidar. Recomenda-se a revitalização do Conselho Consultivo, com a inclusão de graduados, empresários e outros elementos da comunidade que não estejam necessariamente em representação de organismos oficiais, e com agendas estimulantes, centradas no desenvolvimento estratégico do Instituto e no contributo para o desenvolvimento local, regional e nacional.

**6) Comunicação interna:** As Comissões Científicas de Curso referem que raramente são informados sobre o que é decidido a nível superior em relação às propostas que formulam (por exemplo, aquisição de bibliografia). Recomenda-se que a articulação vertical funcione nos dois sentidos, garantindo que os órgãos de coordenação dos Departamentos e cursos sejam atempadamente informados das decisões tomadas sobre as respectivas propostas.

### **5.3.2 No plano da oferta formativa e do funcionamento do ensino**

**7) Sustentabilidade:** As dificuldades de sustentabilidade de alguns cursos e Departamentos, por dificuldades na captação de alunos, comprometem a consolidação do corpo docente. A oferta intermitente de cursos de licenciatura deverá ser reduzida ao mínimo, devido às dificuldades de gestão pedagógica e gestão de recursos humanos envolvidas. Por outro lado, a médio prazo não deverão ser oferecidos cursos em áreas em que se não disponha de um corpo docente qualificado e minimamente estável. Recomenda-se que o Instituto pondere a sua oferta formativa, considerando nomeadamente as seguintes possibilidades para reforço da sustentabilidade:

- Diversificação da oferta formativa nas áreas de sustentabilidade crítica, com um reforço da actuação a nível da formação contínua, formação especializada e pós-graduação;
- Prestação institucionalizada de serviços especializados à comunidade e/ou a parceiros preferenciais, como via de captação de receitas para a manutenção estável do núcleo duro de recursos humanos qualificados.

**8) Formação ao longo da vida:** Recomenda-se a criação de uma estrutura que promova, de forma profissional e devidamente institucionalizada, a dinamização da oferta de acções de formação contínua e formação especializada.

**9) Componente prática do ensino:** Sem prejuízo da sólida formação científica de base que é condição imprescindível do ensino superior, recomenda-se uma particular atenção à componente prática dos cursos, de modo a proporcionar um equilíbrio adequado entre a aquisição de conhecimentos e a sua aplicação prática, valorizando a

experiência de trabalho ao longo do curso, bem como práticas de estudo de casos, trabalho de campo, realização de estágios e outras similares. A simulação de actividades profissionais em áreas específicas, já em curso por exemplo nas áreas do Direito e da Gestão, deverão ser encorajadas e intensificadas.

Na área das Ciências da Saúde é essencial que sejam estabelecidos protocolos de cooperação com as entidades competentes, que permitam enquadrar e facilitar o ensino clínico aos estudantes nesta área. A identificação dos monitores, tutores, orientadores (ou outra designação) destes estudantes é indispensável, de modo a que o seu acompanhamento se traduza na eficácia do processo de ensino-aprendizagem.

**10) Acompanhamento dos alunos:** Os horários de atendimento dos alunos por parte de cada docente deverão ser afixados e difundidos a todo o corpo discente. O acompanhamento dos alunos durante a realização dos trabalhos finais e dos estágios deverá obedecer a um protocolo claramente definido e ser devidamente garantido.

**11) Acompanhamento dos graduados:** Recomenda-se o estabelecimento de formas de contacto regular com os graduados pelo IESIG, quer através de inquéritos relativos ao seu percurso profissional, quer pela difusão de informação sobre ofertas de formação na óptica da aprendizagem ao longo da vida, por exemplo através de uma Newsletter electrónica e/ou pelo apoio à constituição de uma Associação de Antigos Alunos do IESIG.

### **5.3.3 No plano dos recursos humanos**

**12) Pessoal docente:** A qualificação do corpo docente é essencial para a afirmação do IESIG como uma instituição verdadeiramente universitária. O esforço de formação dos docentes que está a ser efectuado é importante, mas a actual instabilidade contratual pode comprometer a sua fixação futura no Instituto. Recomenda-se a adopção de uma política de gestão de recursos humanos que contemple, nomeadamente:

- A definição de um quadro de pessoal docente, com vínculo estável ao Instituto, e a adopção de um estatuto para o corpo docente;
- A garantia de que, a prazo de um ano, cada curso disponha de pelo menos um docente doutorado em regime de tempo integral e de que a coordenação científica do curso seja exercida por um doutorado da especialidade;
- A garantia de que, a prazo de dois anos, cada curso disponha de pelo menos um doutor ou mestre em regime de tempo integral por cada ano curricular do curso;
- A garantia de que, a um prazo de três anos, pelo menos metade do corpo docente (em ETIs) pertença ao quadro de pessoal docente, em regime de tempo integral;
- A promoção sistemática de formação pedagógica para os docentes.

#### **5.3.4 No plano dos recursos materiais**

**13) Equipamentos:** De um modo geral, o Instituto dispõe de equipamentos pedagógicos adequados, nomeadamente quanto a equipamentos TIC. Recomenda-se, no entanto, a auscultação dos estudantes quanto a necessidades ainda existentes, como seja o caso da falta de alguns testes essenciais no laboratório de Psicologia, salientada pelos estudantes e confirmada pela Comissão de Avaliação Externa na visita ao referido laboratório.

No laboratório da área das Ciências da Saúde, e com particular relevo para o curso de Enfermagem, por se encontrar já em desenvolvimento, há necessidade do incremento de materiais e equipamentos específicos, indispensáveis à formação teórico-prática e prática em contexto de escola, que deve ser prévia ao ensino clínico em prática profissional.

**14) Biblioteca:** Com a excepção do Curso de Direito, verificou-se uma queixa generalizada por parte dos alunos sobre a insuficiência de meios bibliográficos, colmatada em parte pela boa vontade dos docentes, que emprestam os seus próprios livros. Dispondo a Biblioteca de cerca de quatro mil títulos, essas queixas generalizadas poderão reflectir algum desalinhamento entre as existências e a bibliografia de base recomendada. Recomenda-se, assim, que cada Comissão Científica de Curso, com a colaboração activa dos estudantes, identifique as necessidades existentes, com base na bibliografia indicada para cada disciplina.

#### **5.3.5 No plano da garantia da qualidade**

**15) Instrumentos de monitorização:** O Instituto dispõe já de alguns instrumentos de monitorização do ensino, como sejam o inquérito global sobre o ensino e os inquéritos aos graduados e aos empregadores. Os docentes elaboram relatórios semestrais sobre a actividade docente desenvolvida.

Com vista ao reforço e sistematização dos instrumentos de monitorização, recomenda-se:

- A aplicação regular dos inquéritos já existentes e ainda de um novo questionário semestral, relativo às percepções dos estudantes sobre o funcionamento de cada disciplina e sobre o desempenho pedagógico dos respectivos docentes;
- A monitorização de indicadores de desempenho relevantes, incluindo o tempo médio que os estudantes levam para concluir o curso;
- A publicitação interna dos resultados dos inquéritos aos estudantes, tratados por níveis de agregação adequados;
- A elaboração anual de um relatório analítico sobre cada curso, a ser discutido na respectiva Comissão Científica de Curso;
- A auscultação sistemática dos tutores externos dos estagiários, para obter feedback sobre a adequação da formação ministrada (sugere-se que, na ficha de

avaliação do estagiário pelo tutor, seja incluída uma parte relativa à adequação da formação).

**16) Política de qualidade:** O IESIG não dispõe ainda de mecanismos sistemáticos de monitorização, avaliação e retroacção. Recomenda-se o desenvolvimento de um sistema interno de garantia da qualidade, que promova a aplicação periódica dos questionários e respectivo tratamento, a reflexão sobre os indicadores de desempenho, os resultados dos inquéritos e as indicações dos relatórios semestrais dos docentes e, face à análise efectuada, a definição de planos anuais de melhoria, com objectivos concretos e acções a empreender devidamente calendarizadas. Os planos de melhoria deverão ser, eles próprios, objecto de *follow-up* e os relatórios e planos de anos subsequentes deverão indicar explicitamente os resultados e melhorias alcançados.

**17) Estrutura de apoio:** Recomenda-se que seja instituída uma estrutura responsável pela coordenação e apoio ao sistema interno de qualidade, nomeadamente para promover a aplicação e tratamento dos questionários de forma centralizada. Essa estrutura poderá ser autónoma ou partilhada com outras funções da administração académica central, mas é importante que as responsabilidades pela condução do sistema interno de qualidade estejam bem definidas e sejam conhecidas por todos os elementos do Instituto.

#### **5.3.6 Follow-up**

**18) Plano de *follow-up*:** Recomenda-se que o Instituto estabeleça um plano de seguimento em relação às sugestões e recomendações avançadas na presente avaliação, incluindo, nomeadamente:

- A elaboração, no prazo de três meses, de um plano de acção para o seguimento a dar às recomendações emitidas, em que se explicitem as medidas a tomar e a respectiva calendarização (com indicação fundamentada de eventuais recomendações que o Instituto decida não aceitar, ou pretender tratar de forma diferente do recomendado);
- A elaboração de um relatório de progresso na implementação das referidas medidas, um ano após a elaboração do plano;
- A elaboração de um relatório final de seguimento ao fim de dois anos, com indicação dos resultados obtidos.

A terminar, exprime-se o desejo de que o IESIG, em todo o seu processo evolutivo, mantenha, com grande satisfação interior, a sua condição de origem de instituição de ensino superior cabo-verdiana concebida e realizada por cabo-verdianos que, acima de tudo, pretendem afirmar as virtualidades do seu País.

**ANEXO I**

**DESPACHO Nº 05/2009  
(TERMOS DE REFERÊNCIA)**



**Ministério da Educação e Ensino Superior**  
**Gabinete da Ministra**

DESPACHO Nº 05/2009 DE 15 DE Abnir

**Objecto:**

Avaliação da Universidade Jean Piaget de Cabo Verde e do Instituto de Estudos Superiores Isidoro da Graça.

**Considerando que:**

1. A Constituição da República de Cabo Verde atribui ao Estado a tarefa fundamental de fomentar e promover a educação, a investigação científica e tecnológica, o conhecimento e a utilização de novas tecnologias, bem como o desenvolvimento cultural da sociedade cabo-verdiana [alínea h), do artigo 7º, da CRCV];
2. A LBSE (Lei nº103/III/90 de 29 de Dezembro, com as alterações efectuadas pela lei nº113/V/99 de 18 de Outubro) estabelece, concretamente no nº6, do artigo 76º, que o exercício do ensino particular carece de autorização estatal, a obter nas condições e segundo os critérios que vierem a ser estabelecidos no Estatuto do Ensino Particular;
3. A mesma lei estabelece que o Estado, através do Ministério da Educação e Ensino Superior, tem a competência de assegurar que todas as instituições educativas particulares garantam aos cidadãos um ensino superior de qualidade (vide o artigo 2º, 3º e 76º, nº5, todos da LBSE - Lei nº103/III/90 de 29 de Dezembro, com as alterações efectuadas pela lei nº113/V/99 de 18 de Outubro), ou seja, o Estado é o garante da qualidade dos graus atribuídos pelas instituições de ensino superior.



**Ministério da Educação e Ensino Superior**  
**Gabinete da Ministra**

4. O D.L. nº17/2007 de 7 de Maio que regula o ensino superior particular, incumbe, de entre outras, ao Estado [vide o nº1 e a alínea a) e b) do nº2, do artigo 14º do EESPC].
  - Zelar pela garantia de um elevado nível científico, cultural e pedagógico das actividades das instituições de ensino superior particular;
  - Verificar a satisfação dos requisitos estabelecidos para o reconhecimento oficial das instituições, para a entrada em funcionamento dos cursos e para o reconhecimento de graus; e
  - Fiscalizar o exacto cumprimento da lei e, em caso de infracção, aplicar as sanções nela cominadas;
5. A Universidade Jean Piaget de Cabo Verde e Instituto de Estudos Superiores Isidoro da Graça são as duas instituições de ensino superior particular mais antigas e que já atribuíram graus académicos, pelo que urge avaliar as suas condições de funcionamento mesmo antes da fixação do regime geral previsto no nº 2 do artigo 65º do EESPC;
6. A experiência de avaliação dos institutos públicos, concluída em 2006 e realizada no quadro do plano operacional de implementação do acordo de cooperação entre a República portuguesa e a República de Cabo Verde nos domínios do ensino superior, ciência e tecnologia, de Outubro de 2003;
7. A disponibilidade de Portugal para, no quadro da cooperação bilateral, apoiar o desenvolvimento do processo de avaliação das referidas instituições;

Nestes termos:

1. Fixo as seguintes condições para a avaliação da Universidade Jean Piaget de Cabo Verde e do Instituto de Estudos Superiores Isidoro da Graça:





**Ministério da Educação e Ensino Superior**  
**Gabinete da Ministra**

- a) Estas instituições procederão a um processo de auto-avaliação, com base num guião a me ser apresentado para homologação pela DGESC;
- b) O prazo para elaboração dos relatórios de auto-avaliação é de quatro meses a partir da data de notificação das instituições;
- c) Na sequência da apresentação pelas instituições dos relatórios de auto-avaliação, será levada a cabo a avaliação externa;
- d) A composição da Comissão de Avaliação Externa ser-me-á apresentada para homologação pela DGESC;
- e) A Comissão de Avaliação Externa analisará os relatórios de auto-avaliação, realizará visitas às instituições e produzirá os relatórios de avaliação externa;
- f) Os relatórios de avaliação externa serão objecto de contraditório por parte das instituições avaliadas;

**2. Cometo à Direcção-Geral do Ensino Superior e Ciência:**

- a) O acompanhamento de todo o processo, designadamente prestando apoio logístico à Comissão de Avaliação Externa e submetendo a despacho todos os aspectos que careçam de homologação ou dúvidas suscitadas no decorrer do processo;
- b) A análise dos relatórios finais e a elaboração de propostas, tendo em conta as recomendações deles constantes.

Gabinete da Ministra da Educação e Ensino Superior, aos 15 / de 04 de 2009

A Ministra  
  
Vera Duarte Lobo de Pina

## **ANEXO II**

### **NOTAS BIOGRÁFICAS DOS MEMBROS DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO EXTERNA**

## António St.Aubyn

O Professor António St.Aubyn é Professor Emérito do Instituto Superior de Agronomia (ISA) da Universidade Técnica de Lisboa (UTL) e Professor Catedrático da Universidade Lusíada de Lisboa.

Exerceu funções de Secretário-geral e de Presidente da Sociedade Portuguesa de Matemática (SPM), tendo contribuído, em colaboração com os departamentos de matemática das universidades públicas, para a fundação em Coimbra do Centro Internacional de Matemática (CIM). Participou em representação da SPM na fundação e na primeira direcção da Sociedade Europeia de Matemática, tendo sido incumbido da ligação ao projecto EUROMATH, que pretendia produzir um editor de documentos matemáticos e uma base de dados.

Professor Catedrático do ISA de 1979 a 2003, tendo sido fundador e primeiro director do Centro de Informática (CIISA), fundador e presidente do Departamento de Matemática e do Centro de Matemática Aplicada-IISA.

Desenvolve actualmente actividades de investigação em duas áreas:

- Modelos mistos para controlo da variação espacial e para a quantificação da variabilidade genética e selecção em grandes ensaios de campo de populações perenes de propagação vegetativa:

E. Gonçalves, A. St. Aubyn, A. Martins, 2009, *Experimental designs and selection of ancient grape wine varieties: a simulation study*, Heredity, accepted 9 October 2009, Published online 11 November 2009 <http://www.nature.com/doi/10.1038/hdy.2009.153>

E. Gonçalves, A. St. Aubyn, A. Martins, 2007, *Mixed spatial models for data analysis of yield on large grape wine selection field trials*, Theoretical and Applied Genetics, vol.115, nº5, 653-663.

- Modelação de fenómenos biológicos e económicos com sistemas dinâmicos discretos:

M. Fátima Fabião, Paulo Brito, António St. Aubyn, 2008, *A tree combinatorial structure on the solution of a delay differential equation: a generating function approach*, AIP Conference Proceedings, 1004, 1: 118-121.

M. Fátima Fabião, Paulo Brito, António St. Aubyn, 2008, *Euler, Lambert and the Lambert W- Function Today*, Math. Scientist, 33, 2: 1-7.

## **António de Almeida Costa**

O Professor António de Almeida Costa é Professor Coordenador Aposentado do Ensino Politécnico, tendo desempenhado as funções de Presidente do Instituto Politécnico de Lisboa e Presidente do Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos.

Desempenhou funções governativas em três Governos Constitucionais no Sector Educação.

Exerceu os cargos de Inspector-Geral de Educação e Director do Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação, tendo nesta qualidade sido representante de Portugal no Comité de Educação da OCDE.

Actualmente é membro do Conselho de Curadores da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.

Licenciado em Ciências Matemáticas, em Engenharia Geográfica e diplomado pelo curso de Ciências Pedagógicas da Universidade de Coimbra, tem-se dedicado ao estudo das políticas de ensino superior, sendo autor de diversos estudos e co-autor de alguns livros, nomeadamente *Ambição para a Excelência – A Oportunidade de Bolonha*, Gradiva, 2005.

## Joaquim José da Cunha

1. 74 Anos de idade;
2. Licenciado em ciências matemáticas pela Universidade de Coimbra;
3. 1962/63/64/65/66- Professor do ensino secundário com formação avançada em matemáticas modernas sob orientação do Prof. Sebastião e Silva;
4. 1966/67- Assistente no Instituto Comercial do Porto;
5. 1967/70- Interrupção da actividade docente para cumprimento obrigatório de um 2º período de serviço militar com promoção à patente de capitão;
6. 1970/2000:
  - a) Professor Ordinário do Instituto Comercial do Porto;
  - b) Professor Ordinário do Instituto comercial de Aveiro;
  - c) Presidente do Conselho Directivo do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro (ISCAA), de 1975 até à aposentação no ano de 2000;
  - d) Concurso para Professor Auxiliar no ISCAA;
  - e) Coordenador da equipa que negociou a integração do ISCAA na Universidade de Aveiro;
  - f) Membro do Senado da Universidade de Aveiro por dois mandatos consecutivos;
  - g) Membro do Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos;
  - h) No período referido acima, proferi conferências nas Universidades de Minas Gerais e Salvador da Baía,
  - i) Académico correspondente da Academia Brasileira de Ciências Económicas Políticas e Sociais;
  - j) Enquanto docente publicou todos os apontamentos das disciplinas que leccionou;
  - k) Implementou com êxito, a construção, de raiz, da Escola que hoje está integrada na Universidade de Aveiro;
7. Aposentado no Ano de 2000 do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro com 65 anos de idade e 41 de serviço público;
8. Ainda no ano de 2000 passou a integrar por um mandato, na categoria de vogal, o Conselho de Avaliação da Adispor para o Ensino Superior Politécnico;
9. Em 2004 e em 2005 integrou comissões externas de Avaliação de cursos ministrados em Escolas Superiores integradas em Institutos Superiores Politécnicos públicos e privados.
10. Por fim, refere ter experiência em actividade empresarial, já que exerceu funções como adjunto executivo da Administração numa empresa industrial ligada ao sector da pesca longínqua.

**Manuel de Almeida Correia** nasceu em Viseu - Portugal a 20/2/1953.

Em 1983 concluiu o Curso de Radiologia na Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa.

Em 1992 licenciou-se em Ensino e Administração, na área da saúde.

Desenvolveu a actividade de radiologia no Hospital de Santa Marta de 08.01.84 a 17.12.1996, tendo dirigido aquele serviço de 1992 a 1996.

Integrou durante doze anos a Direcção da Associação Portuguesa dos Técnicos de Radiologia, Radioterapia e Medicina Nuclear, sendo Presidente de 1995 a 1998.

É membro da Sociedade Portuguesa de Radiologia e Medicina Nuclear.

É membro da Associação Internacional de Radiologia.

Iniciou a actividade docente em 1984 na escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa em regime de acumulação de funções.

Em Dezembro de 1996 cessou funções no Hospital em virtude de ter sido nomeado Subdirector da Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa (ESTeSL) pela Senhora Ministra da Saúde e pelo Senhor Ministro da Educação, cargo que exerceu até Dezembro de 2004.

Em 2003 prestou provas públicas para professor coordenador. Categoria que mantém desde essa data.

Coordena o Curso de licenciatura em Radiologia, onde lecciona diversas unidades curriculares.

Foi Director do Departamento das Ciências e Tecnologias das Radiações e Biossinais da Saúde da Escola entre 2003 e 2006.

Participou em diversos grupos de trabalho para a revisão de planos de estudos do Curso de Radiologia.

Coordena as delegações que se deslocam aos países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) onde a ESTeSL mantém planos de formação em tecnologias da saúde ao abrigo de projectos de cooperação.

Tem artigos publicados e múltiplas comunicações apresentadas na área da radiologia e outras áreas do conhecimento, relacionados com a saúde.

Integrou o Conselho pedagógico.

É membro do Conselho Científico desde 1995 e da Assembleia de Representantes desde 2004.

Em Janeiro de 2005 foi eleito Presidente do Conselho Directivo da ESTeSL, cargo que exerce actualmente.

## **Maria da Conceição Falcão Ferreira**

Maria da Conceição Falcão Ferreira é Professora Associada c/Agregação da Universidade do Minho, aposentada em 2007, com 42 anos de serviço no Ensino Oficial Público.

Actualmente é Professora Catedrática a tempo integral na Universidade Lusófona do Porto.

Com 63 anos, desempenhou funções como docente nos então Ensino Primário, Preparatório, Secundário, Médio e Superior, onde leccionou mais de trinta anos na Universidade do Minho.

Em termos de serviço à comunidade, foi membro do Conselho Municipal de Educação, por poder delegado do Presidente da Assembleia Municipal (mandato 2005-2009), 1ª secretária da referida Assembleia Municipal (2005-2009; membro da Assembleia da Junta de Freguesia de S. Vítor (2001-2005) e juíza social (2005-2009).

Em termos da sua vida profissional, pode referir-se as tarefas de docência, investigação, desempenho de cargos de Gestão Institucional, de Orientação Pedagógica, de Orientação Profissional e de Coordenadora da Auto-Avaliação do Curso de História, na Universidade do Minho (1995/2000 e 2000-2001).

Colaborou no Ensino a Distância no Centro de Apoio da Universidade Aberta, na Universidade do Minho - Braga, como responsável pelas disciplinas de História, desde 26 de Junho de 1990 a Janeiro de 2007.

Integrou a subcomissão de Avaliação - (variantes de Arqueologia e História de Arte) - nas Universidades de Lisboa e na Universidade de Lisboa (dias 20 e 21 de Março, e dias 27 e 28 de Março), na qualidade de relatora-assessora) – História (2001)

**Pedro Manuel Gonçalves Lourtie**, nasceu em Lisboa a 16 de Julho de 1946.

É Licenciado em Engenharia Mecânica pelo Instituto Superior Técnico (1971), M.Sc. (1972) e Ph.D. (1975) pela Victoria University of Manchester.

É Professor Associado do Instituto Superior Técnico (IST). Esteve ligado ao Laboratório Nacional de Engenharia Civil, como Aluno Estagiário (1969/70) e Estagiário para Especialista (1970/71), e foi Assistente e Professor Auxiliar do IST (1970 a 1975).

Lecciona Electrónica e Instrumentação no Mestrado Integrado em Engenharia Mecânica do IST, tendo anteriormente leccionado em vários cursos no IST, na Escola Náutica Infante Dom Henrique, na Escola Superior de Tecnologia de Setúbal, na Universidade Agostinho Neto, em Angola, e na Universidade de Aveiro.

Tem realizado investigação, coordenando e participando em projectos nos domínios do Controlo de Sistemas, incluindo Sistemas Automáticos de Controlo de Voo, e da Robótica, tendo-se dedicado mais recentemente ao domínio da Educação, em particular do Ensino Superior.

Exerceu vários cargos de gestão no IST: Presidente da Assembleia de Representantes (1977 e 1995/96), Membro do Conselho Directivo (1981/82), Presidente do Departamento de Engenharia Mecânica (1986/88); Vice-Presidente do Conselho Científico (2001), Presidente Adjunto para os Assuntos Pedagógicos (2003 até 2009) e Presidente da Assembleia de Escola (presente). Assim como noutras instituições: Membro da Comissão Coordenadora para a Instalação do Centro Integrado de Formação de Professores da Universidade de Aveiro (1979/85) e Presidente do Conselho Científico da Escola Superior de Tecnologia de Setúbal (1984/87).

No IST foi responsável pela cooperação com a Universidade Agostinho Neto (1989/96) e com o Ministério da Educação de Cabo Verde (1991/96). Coordenou uma Equipa Multidisciplinar criada no âmbito do Ministério da Ciência e do Ensino Superior, para assessorar a criação da Universidade de Cabo Verde, entre 2004 e 2006, continuando a colaborar com a Universidade de Cabo Verde, como consultor e como responsável pela cooperação do IST com esta universidade. Coordena um projecto de Assessoria ao Governo de Cabo Verde no âmbito do Ensino Superior, com financiamento do IPAD (2008 ao presente).

Realizou missões internacionais no domínio da Educação, entre 1983 e 1996, para a Cooperação Portuguesa, o PNUD e a UNESCO nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa e no Gabão (UNESCO/MDP-PNUD/ONUDES).

Foi Presidente da Conferência Diplomática para aprovação da Convenção de Lisboa sobre Reconhecimento de Qualificações Relativas ao Ensino Superior (1997), Presidente do Comité de Educação do Conselho da União Europeia durante a Presidência Portuguesa do primeiro semestre de 2000, participou na redacção final da Declaração de Bolonha (1999) e elaborou o relatório para a Conferência Ministerial de Praga (2001), por encomenda do Grupo de Seguimento do Processo de Bolonha, e foi representante de Portugal no Grupo de Seguimento de Bolonha (Bologna Follow-up Group) de Outubro de 2005 a Dezembro de 2006.

Foi Coordenador da Comissão Instaladora do Sindicato Nacional do Ensino Superior (1989/90) e Presidente da Direcção (1990/1996).

Foi Director-Geral do Ensino Superior do Ministério da Educação (entre Outubro de 1996 e Janeiro de 2000), tendo sido, por inerência, Presidente do Fundo de Apoio ao Estudante e Coordenador da parte portuguesa na Comissão Paritária para o Ensino Superior entre Portugal e Cabo Verde, e foi Secretário de Estado do Ensino Superior entre Julho de 2001 e Abril de 2002.



## Sérgio Machado dos Santos

Sérgio Machado dos Santos é Professor Catedrático Aposentado e Reitor Honorário da Universidade do Minho, onde preside ao Conselho Executivo da Fundação Carlos Lloyd Braga. A nível internacional, é Membro Vitalício da *International Association of University Presidents* (IAUP) e integra o grupo de peritos do *Institutional Evaluation Programme* conduzido pela *European University Association*.

De entre as funções desempenhadas no passado, destacam-se as de Reitor da Universidade do Minho (1985-1998), Presidente do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (1991-1998), Presidente da Confederação dos Conselhos de Reitores da União Europeia (1999-2001), membro do *Conseil Universitaire Jean Monnet* (1996-2007) e Presidente da Comissão Instaladora da Escola de Ciências da Saúde da Universidade do Minho (1999-2007).

No domínio da avaliação e acreditação, presidiu de 1994 a 2008, por designação governamental, ao Conselho Científico-Pedagógico da Formação Contínua, órgão de acreditação de acções de formação contínua e formação especializada para professores dos ensinos básico e secundário, e foi membro do Conselho Nacional de Avaliação do Ensino Superior (CNAVES) durante todo o período de vigência deste órgão (1998-2007). Foi ainda representante de Portugal na *European Association for Quality Assurance in Higher Education* – ENQA desde a respectiva fundação, em 2000, até 2006.

É Membro Conselheiro da Ordem dos Engenheiros, Doutor *Honoris Causa* pela UNIVALI, Brasil, e condecorado com a Grã-Cruz da Ordem de Instrução Pública (1995) e com a Grã-Cruz da Ordem do Infante (2002).

É licenciado em Engenharia Electrotécnica pela Universidade do Porto (1968) com a classificação final de 18 valores, mestre em Electrónica Digital (1972) e Doutor em Sistemas de Controlo (1974) pela *University of Manchester Institute of Science and Technology*, UK, tendo sido nomeado Professor Catedrático de Ciências da Computação pela Universidade do Minho em 1979, posição em que se aposentou em Dezembro de 2002. Actualmente, o seu trabalho de investigação concentra-se no domínio das políticas do ensino superior, sendo autor de diversos estudos e co-autor de alguns livros, nomeadamente *Ambição para a Excelência – A Oportunidade de Bolonha*, Gradiva, 2005.

**Daniel Luzia Silva**

**Inspector Superior**

Daniel Luzia Silva, Inspector Superior Principal, da Inspeção-Geral do Ministério da Ciência, Tecnologia e do Ensino Superior, aposentado, tendo desempenhado de 1990 a 2005 as funções de Secretário-Geral do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP).

Desempenhou funções de Subdirector-Geral dos Equipamentos Educativos, de docente e de representante de Portugal e do CRUP em muitas reuniões e organismos internacionais.

Participou em grupos de trabalho dentro e fora dos Ministérios da Educação e da Ciência e do Ensino Superior, na Fundação Calouste Gulbenkian e no PNUD.

Trabalhou na área de recuperação de equipamentos escolares em Portugal e nos PALOP.

Daniel Luzia Silva é licenciado em Arquitectura pela Faculdade de Arquitectura da Universidade Técnica de Lisboa, Licenciado em Escultura pela Faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa, possuindo ainda o Curso de Estudos Brasileiros da Faculdade de Letras de Lisboa.

**ANEXO III**

**VISITAS INSTITUCIONAIS**

## Comissão de Avaliação Externa (CAE)

### Programa das Visitas Institucionais

#### Universidade Jean Piaget

Data/Hora	Actividades	Participantes	Local
25 de Janeiro de 2010 (2ª feira)  09.30	<b>Reunião com a Direcção da UJP</b> Apresentação de cumprimentos Visão/missão institucional	Reitor e Administrador Geral  CAE	Praia
10.00	<b>Reunião com a equipa de auto-avaliação</b> Metodologia de preparação do relatório Aprofundamento de questões	Equipa de auto-avaliação  CAE	Praia
11.00	<b>Reunião com órgãos institucionais</b> Organização e funcionamento de ensino Política de investigação Pós-graduação Gestão de Recursos Humanos Ligação à comunidade Parcerias Garantia de qualidade	[Reitor e Administrador Geral] Presidente e Com. Permanente do Conselho Científico Presidente do Conselho Pedagógico Presidente da Associação de Estudantes 2 estudantes do C. Ped. e/ou C. Geral  CAE	Praia
<b>Unidades Orgânicas (UO) de Ciências da Saúde e Ciências e Tecnologia</b>			
14.30	<b>Reunião com Direcção e Coordenação de Cursos</b> Organização e funcionamento das UO Coordenação do ensino Gestão dos recursos humanos Mecanismos de garantia da qualidade	Coordenador da UO de C. Saúde Coordenador da UO de C&T Coordenadores das Comissões de Curso (no âmbito das duas UO)  CAE	Praia
15.30	<b>Reunião de Docentes</b> Funcionamento do ensino Condições de trabalho (ensino e investigação) Dinâmica de formação Participação na garantia da qualidade	Docentes das duas UO  CAE	Praia

16.30	<b>Reunião com Alunos</b> Funcionamento do ensino Ambientes de aprendizagem Apoio (tutoria e serviços de apoio) Participação na garantia da qualidade Actividades culturais/desportivas Dificuldades sentidas	Alunos das duas UO  CAE	Praia
26 de Janeiro de 2010 (3ª feira)  9.00	<b>Reunião com os Serviços tutelados pelo Reitor e pelo Administrador Geral</b>	Responsáveis pelos Serviços (GEP, GCI, GFP, LED, DIFA, CDE)  CAE	Praia
<b>Sessão paralela 1 – UO de Ciências Económicas e Empresariais</b>			
09.45	<b>Reunião com Direcção e Coordenação de Cursos</b> Organização e funcionamento das UO Coordenação do ensino Gestão dos recursos humanos Mecanismos de garantia da qualidade	Coordenador da UO Coordenadores das Comissões de Curso (no âmbito da UO)  4 elementos da CAE	Praia
10.30	<b>Reunião com Docentes</b> Funcionamento do ensino Condições de trabalho (ensino e investigação) Dinâmica de formação Participação na garantia da qualidade	Docentes da UO  4 elementos da CAE	Praia
11.15	<b>Reunião com Alunos</b> Funcionamento do ensino Ambientes de aprendizagem Apoio (tutoria e serviços de apoio) Participação na garantia da qualidade Actividades culturais/desportivas Dificuldades sentidas	Alunos da UO (incluindo alunos de pós-graduação)  4 elementos da CAE	Praia
<b>Sessão paralela 2 – UO de Ciências Políticas, da Educação e do Comportamento</b>			
09.45	<b>Reunião com Direcção e Coordenação de Cursos</b> Organização e funcionamento das UO Coordenação do ensino Gestão dos recursos humanos Mecanismos de garantia da qualidade	Coordenador da UO Coordenadores das Comissões de Curso (no âmbito da UO)  4 elementos da CAE	Praia

<b>10.30</b>	<b>Reunião com Docentes</b> Funcionamento do ensino Condições de trabalho (ensino e investigação) Dinâmica de formação Participação na garantia da qualidade	Docentes da UO  4 elementos da CAE	Praia
<b>11.15</b>	<b>Reunião com Alunos</b> Funcionamento do ensino Ambientes de aprendizagem Apoio (tutoria e serviços de apoio) Participação na garantia da qualidade Actividades culturais/desportivas Dificuldades sentidas	Alunos da UO (incluindo alunos de pós-graduação)  4 elementos da CAE	Praia
<b>12.00</b>	<b>Reunião com diplomados, empregadores e forças vivas</b> Adaptação ao exercício profissional Adequação da formação recebida Apetência por formação especializada Imagem pública da UJP	Diplomados, empregadores e entidades relevantes convidadas pela UJP  CAE	Praia
<b>Visita à UJP – Pólo do Mindelo</b>			
<b>27 de Janeiro de 2010 (4ª feira)</b>  <b>14.30</b>	<b>Reunião com órgãos locais</b> Especificidades de funcionamento do Pólo	Adjunta da Reitoria Directora dos Serviços Administrativos Representantes locais das UO  CAE	S. Vicente
<b>15.30</b>	<b>Reunião com Docentes</b> Condições de trabalho (ensino e investigação) Dinâmica de formação Participação na garantia da qualidade	Docentes  CAE	S. Vicente
<b>16.30</b>	<b>Reunião com Alunos</b> Ambientes de aprendizagem Apoio (tutoria e serviços de apoio) Participação na garantia da qualidade Actividades culturais/desportivas Dificuldades sentidas	Alunos  CAE	S. Vicente

### Instituto de Estudos Superiores Isidoro da Graça

28 de Janeiro de 2010 (5ª feira)	<b>Reunião com a Direcção do IESIG</b> Apresentação de cumprimentos Visão/missão institucional	Presidente  CAE	S. Vicente
09.30			
10.00	<b>Reunião com a equipa de auto-avaliação</b> Metodologia de preparação do relatório Aprofundamento de questões	Equipa de auto-avaliação  CAE	S. Vicente
11.00	<b>Reunião com o Conselho Directivo</b> Organização e funcionamento de ensino Política de investigação Pós-graduação Gestão de Recursos Humanos Ligação à comunidade Parcerias Garantia de qualidade	Membros do Conselho Directivo (Presidente e Vice-Pres. do IESIG, Pres. C. Cient., Pres. C. Ped., Director Serv. Acad. e Adm., Pres. Comissão Interdepart., Pres. Assoc. Estudantes)  CAE	S. Vicente
<b>Sessão paralela 1 – Dep. de C. Sociais e de Educação, Dep. de Línguas, Literaturas e Interculturalidade e Dep. de Ciências Jurídicas</b>			
14.30	<b>Reunião com Direcção e Coordenação de Cursos</b> Organização e funcionamento dos Depart. Coordenação do ensino Gestão dos recursos humanos Mecanismos de garantia da qualidade	Coordenador dos 3 Departamentos Coordenadores dos Cursos (no âmbito dos 3 departamentos)  4 elementos da CAE	S. Vicente
15.30	<b>Reunião com Docentes</b> Funcionamento do ensino Condições de trabalho (ensino e investigação) Dinâmica de formação Participação na garantia da qualidade	Docentes dos 3 Departamentos  4 elementos da CAE	S. Vicente
16.30	<b>Reunião com Alunos</b> Funcionamento do ensino Ambientes de aprendizagem Apoio (tutoria e serviços de apoio) Participação na garantia da qualidade Actividades culturais/desportivas Dificuldades sentidas	Alunos dos 3 Departamentos (incluindo alunos de pós-graduação)  4 elementos da CAE	S. Vicente

<b>Sessão paralela 2 – Dep. de Ciências Tecnológicas e Dep. de Ciências da Saúde</b>			
<b>14.30</b>	<b>Reunião com Direcção e Coordenação de Cursos</b> Organização e funcionamento dos Depart. Coordenação do ensino Gestão dos recursos humanos Mecanismos de garantia da qualidade	Coordenador dos 2 Departamentos Coordenadores dos Cursos (no âmbito dos 2 departamentos)  4 elementos da CAE	S. Vicente
<b>15.30</b>	<b>Reunião com Docentes</b> Funcionamento do ensino Condições de trabalho (ensino e investigação) Dinâmica de formação Participação na garantia da qualidade	Docentes dos 2 Departamentos  4 elementos da CAE	S. Vicente
<b>16.30</b>	<b>Reunião com Alunos</b> Funcionamento do ensino Ambientes de aprendizagem Apoio (tutoria e serviços de apoio) Participação na garantia da qualidade Actividades culturais/desportivas Dificuldades sentidas	Docentes dos 2 Departamentos (incluindo alunos de pós-graduação)  4 elementos da CAE	S. Vicente
<b>29 de Janeiro de 2010 (6ª feira)</b>  <b>09.30</b>	<b>Reunião com diplomados, empregadores e forças vivas</b> Adaptação ao exercício profissional Adequação da formação recebida Apetência por formação especializada Imagem pública do IESIG	Diplomados, empregadores e entidades relevantes convidadas pela IESIG  CAE	S. Vicente