



UAb

2011-2015

PLANO ESTRATÉGICO DA UNIVERSIDADE ABERTA 2011|2015
PAULO MARIA BASTOS DA SILVA DIAS

ÍNDICE

1. Nota de Abertura	01
2. Áreas de Intervenção e Desenvolvimento Estratégico	02
2.1. Formação e Aprendizagem ao Longo da Vida	03
2.1.1. Medidas de Concretização	05
2.2. Investigação e Qualidade	06
2.2.1. Medidas de Concretização	08
2.3. Cooperação e Desenvolvimento	09
2.3.1. Medidas de Concretização	10
2.4. Gestão e Sustentabilidade	11
2.4.1. Medidas de Concretização	13
3. Nota Final	14

1. NOTA DE ABERTURA



Apresenta-se no presente documento o plano estratégico relativo ao quadriénio de 2011-2015, para apreciação do Conselho Geral, no cumprimento das competências deste órgão e no disposto no artigo 2.º, 2 a) dos estatutos da UAb.

Face à natureza do documento, a formulação do mesmo decorre substantivamente do plano de ação apresentado no âmbito da candidatura a Reitor da UAb, o qual foi sufragado pelo Conselho Geral aquando do recente processo eleitoral e assim constitui fundamentação para esta opção.

Neste sentido, assume-se no presente texto como principal objetivo o compromisso, então apresentado no programa de ação, para a mudança e a inovação, para enfrentar os desafios presentes e liderar o processo de afirmação da Universidade Aberta como uma instituição de referência nacional e internacional.

É um compromisso para a construção da universidade virtual na Sociedade Digital que se formaliza em quatro dimensões nucleares e de igual importância para a consolidação e antecipação dos novos cenários das aprendizagens em rede. Uma primeira para com a Universidade e o seu papel em matérias de criatividade, inovação e qualidade na educação e formação; a segunda orientada para a comunidade e o diálogo no qual se constrói a identidade e a cultura da organização virtual; uma terceira na cooperação e desenvolvimento, fator decisivo para a interação com a sociedade e a excelência na investigação nos contextos nacional e internacional; a última traduz-se na aposta na língua e cultura portuguesas cujo capital económico se reveste da mais alta importância para o desenvolvimento da UAb.

É com base neste quadro de pensamento e sustentação que se desenvolve a organização do plano estratégico em quatro áreas de operacionalização e respetivas medidas de concretização para enfrentar os principais desafios do projeto de inovação e mudança no Ensino a Distância e *e-learning* na Universidade Aberta.

Neste sentido, o plano estratégico está organizado em quatro grandes áreas que apresentamos a seguir: *Formação e Aprendizagem ao Longo da Vida, Investigação e Qualidade, Cooperação e Desenvolvimento, e Gestão e Sustentabilidade.*

2. ÁREAS DE INTERVENÇÃO E DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO



A construção do percurso coletivo para a mudança, inovação e consolidação da UAb como universidade virtual compreende, no presente plano, a reflexão sobre o modelo de organização e atividade no domínio da oferta formativa e da Aprendizagem ao Longo da Vida, a dinamização da investigação e dos processos de avaliação da qualidade, a criação de redes de cooperação e interação com a sociedade e a gestão para a sustentabilidade. Este é o conjunto de áreas de intervenção e desenvolvimento estratégico que apresentamos a seguir de forma detalhada:

Formação e Aprendizagem ao Longo da Vida;

Investigação e Qualidade;

Cooperação e Desenvolvimento;

Gestão e Sustentabilidade.

No domínio da oferta formativa, é necessário implementar uma política de racionalização dos cursos existentes que passará pelo reforço da colaboração entre os Departamentos, bem como pela identificação das áreas de desenvolvimento estratégico para as quais a UAb deverá apresentar uma formação atrativa nos diferentes ciclos de estudo, com incidência nos programas de pós-graduação dirigidos a públicos mais vastos, tanto a nível nacional como internacional, com especial destaque para os países, ou comunidades, de expressão portuguesa. O desenvolvimento da oferta, principalmente em novos domínios, deverá ser realizado em parceria com outras instituições de Ensino Superior, no sentido de procurar, através de programas de cooperação, a excelência em áreas de inovação na formação avançada.

2.1 FORMAÇÃO E APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA



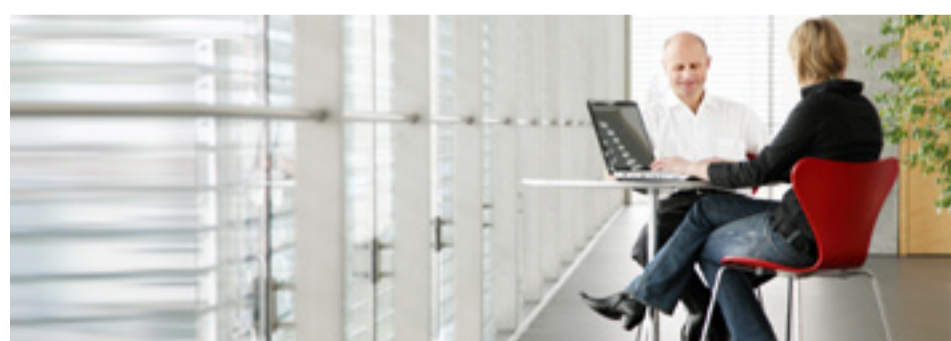
Objetivo:

Promover a oferta formativa competitiva em rede e ao Longo da Vida

Dada a especificidade da UAb, a formação e a aprendizagem ao longo da vida constituem domínios a ser trabalhados, no quadro da reorganização a desenvolver, numa perspetiva de estreita colaboração interdepartamental, assim como entre os Departamentos e a Unidade de Aprendizagem ao Longo da Vida (UALV), nos programas conducentes a grau ou diploma, e sempre com o objetivo de flexibilização do acesso à formação e do prosseguimento de estudos.



O atual paradigma político exige das diferentes instituições de ensino universitário a responsabilidade que se traduz num efetivo comprometimento no progresso económico e social do país, nomeadamente contribuindo para o aumento dos níveis de formação superior da população. No caso da Universidade Aberta, o facto de ser a única Universidade pública de ensino a distância exige a afirmação de uma originalidade que lhe permita responder de forma privilegiada à exigência atrás referida. Com efeito, a UAb através do seu modelo de ensino e formação criou e desenvolveu processos pedagógicos e os respetivos instrumentos tecnológicos que o suportam os quais fazem da UAb a via privilegiada de acesso ao ensino superior para públicos normalmente excluídos da sua frequência. Isto é: públicos adultos e geograficamente dispersos, muitas vezes com responsabilidades familiares e já inseridos na vida ativa.



A adoção da Aprendizagem ao Longo da Vida como princípio educativo e de acompanhamento e ligação aos estudantes, seja na sua valorização pessoal e profissional na Sociedade Digital, seja na inclusão no mercado de trabalho, deverá ser assumida por todos como uma dimensão da missão e projeto da UAb.

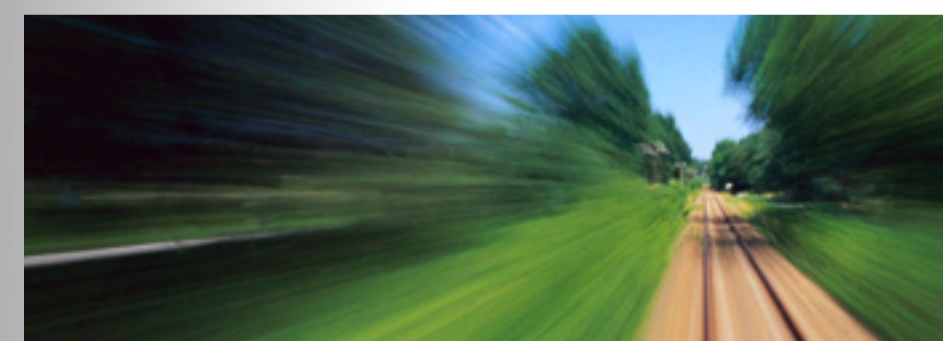
Face aos atuais desafios no Ensino a Distância e *e-learning*, a aprendizagem ao longo da vida deverá atender aos cenários de personalização das aprendizagens e, por consequência, à sua adequação aos ambientes e estilos dos aprendentes, tendo por base todo um processo de inovação e desenvolvimento que compreende, para além da utilização das plataformas de gestão da aprendizagem (LMS), o recurso a novas abordagens pedagógicas e tecnológicas, como a integração dos ambientes pessoais de aprendizagem (PLE) e do *mobile learning*. Os novos ambientes constituem um meio para a sustentabilidade da mudança nas práticas de abertura e flexibilização das aprendizagens em rede, nomeadamente na aproximação entre os ambientes formais e informais de aprendizagem, com particular expressão para os contextos de prática profissional.

2.1.1. MEDIDAS DE CONCRETIZAÇÃO

a) Desenvolvimento da oferta formativa em função das necessidades de educação e formação para a Sociedade Digital, através de processos que tenham concretamente em conta a relevância social da oferta, a avaliação dos indicadores da procura, os recursos dos Departamentos e os critérios de qualidade adotados internacionalmente;

b) elaboração de propostas de formação em áreas emergentes e identificadas como estratégicas para a sociedade. A identificação destas áreas e a consequente expansão da oferta far-se-ão tendo em conta não apenas as necessidades dos residentes em território nacional, mas também as necessidades dos residentes nos países de expressão portuguesa e nas comunidades de luso-descendentes. Uma particular atenção deverá ser concedida à oferta de natureza profissionalizante do 2.º ciclo. A criação de novos cursos, nomeadamente de 3.º ciclo, deverá basear-se num modelo de parceria e cooperação com outras instituições de Ensino Superior, garantindo, sempre que necessário, a oferta em regime de dupla titulação;

c) promoção da flexibilização curricular como princípio a ser respeitado na organização curricular e nos planos de estudo;



d) desenvolvimento da Aprendizagem ao Longo da Vida (ALV) como princípio educativo e de inclusão no mercado de trabalho, considerando quer a formação de grupos suscetíveis de exclusão, quer a formação pessoal e profissional de novos públicos integrados na vida ativa. Este é um objetivo a implementar através de parcerias mediadas pelos Centros Locais de Aprendizagem (CLA) com as autarquias, instituições de solidariedade e desenvolvimento social, e com o tecido empresarial. A atividade em ALV constitui a principal interface da UAb com a sociedade, e a oportunidade para o desenvolvimento pessoal e a qualificação profissional no contexto universitário;

e) concretização dos vários projetos formativos em ALV desenvolvidos ao abrigo de parcerias/ colaborações protocoladas, nomeadamente no âmbito do Projeto LEYA;

f) desenvolvimento de programas de requalificação profissional em ALV. A requalificação encontra, no modelo de Ensino a Distância e *e-learning*, um espaço de intervenção com elevado potencial de resposta às necessidades específicas da população adulta em situação de mudança de atividade profissional ou desempregada, em matéria de personalização da formação e flexibilidade do acesso a essa mesma formação. No diagnóstico das necessidades têm um papel central os Departamentos, a rede de CLA e o Gabinete de Desenvolvimento Estratégico e Relações Internacionais (GDERI);

2.2. INVESTIGAÇÃO E QUALIDADE



Objetivo:

Liderar a investigação em Ensino a Distância e e-learning

A investigação deverá constituir um dos pilares centrais da atividade da UAb. A investigação visa a criação do conhecimento que sustenta a oferta formativa e a especificidade da UAb, enquanto universidade de Ensino a Distância e *e-learning*. Para cada uma destas vertentes deverão contribuir os dois centros atualmente existentes - o Centro de Estudos das Migrações e Relações Interculturais (CEMRI) e o Laboratório de Educação a Distância e *e-learning* (LE@D).

Os indicadores da avaliação da qualidade da investigação realizada na UAb são a condição, tanto para a manutenção dos atuais planos de formação, como para a criação de novos projetos, pelo que é necessário aprofundar os níveis de produção interna como meio para garantir a sustentabilidade da instituição.

Neste sentido, é necessário implementar uma política de promoção da pesquisa e produção científica nos centros de investigação, tendo presente que a especificidade do modelo pedagógico virtual da UAb obriga a desenvolver um papel de liderança na pesquisa em Educação a Distância e *e-learning*. Esta deverá ser uma política orientada para o incentivo e valorização do trabalho interno, mas que vise igualmente a cooperação, através da criação de consórcios e redes de investigação nacionais e internacionais, para assim reforçar a qualidade da produção, a visibilidade e o reconhecimento internacional da UAb.

A avaliação da atividade realizada nos centros da UAb constitui, como foi referido, uma condição para a acreditação da oferta em educação e formação, que deve ser complementada por um exercício sistemático e rigoroso de avaliação da qualidade no processo pedagógico e, em particular, na conceção e nas práticas de Ensino a Distância e *e-learning*.

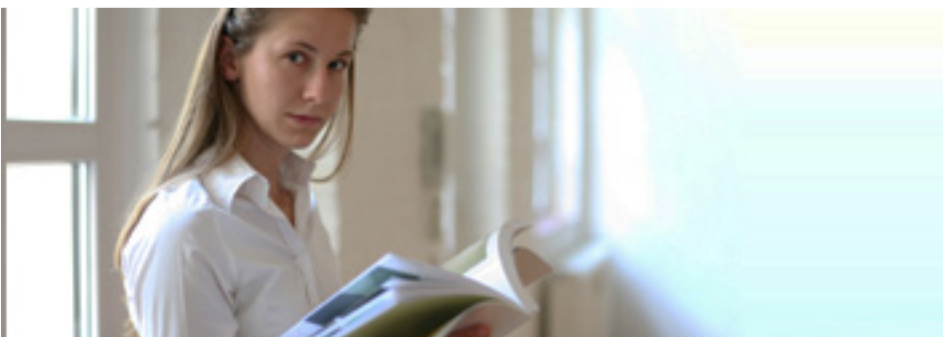
Esta é uma matéria na qual a UAb apresenta um conhecimento especializado e uma experiência de longos anos, reunindo assim as condições para liderar os processos de avaliação da qualidade e a elaboração dos indicadores para a certificação no cenário emergente da adoção do *e-learning* no Ensino Superior.

Face a este processo de generalização das práticas de educação e formação *online*, propomos a criação de um *Observatório da Qualidade no Ensino a Distância e e-learning*, cuja missão compreenda a reflexão e elaboração dos referenciais para a avaliação da qualidade na conceção, implementação e acompanhamento dos programas de educação e formação *online*, aspeto que se revela da maior importância para a acreditação das propostas de novos cursos junto da A3ES, bem como para a avaliação da atividade dos docentes nos ambientes de *e-learning*.



2.2.1 MEDIDAS DE CONCRETIZAÇÃO

- a)** Consolidação do papel dos centros de investigação da UAb, o CEMRI e o LE@D, enquanto núcleos geradores e disseminadores de inovação e conhecimento;
- b)** dinamização de parcerias nacionais e internacionais em I&D, bem como a participação da UAb em associações e redes científicas internacionais de referência;
- c)** dinamização da investigação e inovação pedagógica no Ensino a Distância e *elearning*;
- d)** investimento na Unidade Móvel de Estudos do Local, estrutura já criada no âmbito do ICI, vocacionada para promover a investigação-acção em diversas áreas científicas, em estreita articulação com a rede dos CLA;
- e)** criação do *Observatório da Qualidade no Ensino a Distância e e-learning*. Na atual conjuntura de generalização da utilização de modelos pedagógicos baseados em *e-learning*, *b-learning* e *m-learning*, constitui um imperativo para a UAb a liderança deste Observatório, em colaboração com as instituições do Ensino Superior que desenvolvem práticas nesta área;



- f)** desenvolvimento de procedimentos de avaliação da qualidade da oferta formativa, cultural e social das unidades e serviços (Departamentos, UALV, Delegações e CLA);
- g)** implementação de procedimentos para a promoção da qualidade do modelo pedagógico virtual da UAb, que incluem a criação de um grupo de trabalho para o desenvolvimento do modelo pedagógico virtual bem como a formação contínua de docentes e trabalhadores não docentes neste domínio. O desenvolvimento tecnológico tem fortes implicações nas práticas de uma universidade de Ensino a Distância e *e-learning*, pelo que é necessário estabelecer uma política de atualização, nomeadamente nas tecnologias emergentes, de forma a garantir elevados níveis de inovação e qualidade.

2.3. COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO



Objetivo:

Promover a cooperação interinstitucional e a interação com a sociedade

A UAb é a única instituição de Educação a Distância no Ensino Superior português, apresentando uma *expertise* decorrente da sua experiência. Face ao atual quadro de mudança nas instituições de Ensino Superior, com a adoção do *e-learning*, é desejável que a cooperação e desenvolvimento assumam novas dimensões, para além das já existentes no plano da investigação, que importa reforçar através da criação de projetos interinstitucionais de formação e também do desenvolvimento de conteúdos em áreas estratégicas e de inovação científica. O papel da UAb deverá assim ser decisivo na mudança e progressiva adoção das pedagogias e metodologias da aprendizagem em rede no Ensino Superior nos diferentes ambientes de utilização, de entre os quais se destacam as plataformas de gestão da aprendizagem, os ambientes pessoais de aprendizagem e o *mobile learning*.

A cooperação e desenvolvimento merecem, igualmente, particular atenção na continuação e reforço das políticas de articulação com a sociedade, entre as quais há que referir as parcerias que promovam o fortalecimento e o intercâmbio de experiências e oferta de serviços à comunidade, como a ampliação da rede de Centros Locais de Aprendizagem, e o aprofundamento de projetos com o setor empresarial, em âmbito nacional e internacional.

2.3.1 MEDIDAS DE CONCRETIZAÇÃO

a) Promoção da cooperação e desenvolvimento com as instituições de Ensino Superior. Esta medida compreende não só o reforço das parcerias de investigação, mas também da oferta formativa para a qual a conjugação de saberes e competências das instituições permita apresentar propostas inovadoras;

b) alargamento da oferta formativa e educativa a diferentes setores da sociedade (i.e., autarquias e empresas) com a participação direta da rede de Centros Locais de Aprendizagem. O movimento de refundação da UAb como universidade de Ensino a Distância e *e-learning*, que tem vindo a ser realizado nos últimos anos, conduziu a novas formas de aproximação aos atuais e potenciais estudantes através do desenvolvimento de dinâmicas de intervenção local, as quais deram origem, em estreita cooperação com as autarquias, ao surgimento de uma rede de núcleos vocacionados para a promoção de atividades educativas de âmbito formal, não formal e informal. A expansão da rede dos CLA, nomeadamente no espaço das comunidades da lusofonia, constitui nesta matéria uma opção estratégica para promover o reconhecimento, afirmação e abertura da UAb nas comunidades a nível nacional e internacional;

c) ampliar a rede de colaboração interinstitucional, de âmbito local, nacional e internacional, com vista ao alargamento da ação dos CLA e a uma maior proximidade das iniciativas dos CLA às necessidades das áreas de abrangência.

d) desenvolvimento de uma política editorial *on-line* e de produção de conteúdos educativos digitais, incluindo recursos abertos. Também nesta matéria, a experiência e saber da UAb constituem um capital a rendibilizar nas parcerias com o tecido empresarial;

e) promoção da cooperação com instituições privadas de responsabilidade social, nos domínios da formação profissional e da produção de conteúdos para o Ensino a Distância e *e-learning*.

2.4. GESTÃO E SUSTENTABILIDADE



Objetivo:

Assegurar uma gestão integrada assente em critérios de responsabilidade, valorização da eficiência dos serviços e processos académicos.

Uma gestão orientada para a sustentabilidade financeira da instituição constitui uma área de intervenção fundamental. Esta matéria compreende a negociação com a tutela de um modelo baseado em critérios objetivos para o financiamento da UAb, em coerência com a sua natureza e especificidade, quanto às instalações, à complexidade logística, à infraestrutura tecnológica do campus digital e ao apoio social aos estudantes, bem como a adoção de procedimentos rigorosos para a implementação e acompanhamento da execução financeira, nomeadamente através da elaboração de manuais de procedimentos.



A par da assunção de uma política de rigor na gestão e execução do orçamento proveniente da tutela, deverá ser desenvolvida uma atitude pró-ativa na reestruturação do modelo organizacional, em particular nos seguintes domínios: na consolidação da desmaterialização orientada para eficiência dos serviços e processos administrativos; no acompanhamento e apoio aos estudantes e aos docentes, através das infraestruturas tecnológicas de suporte à ligação dos estudantes à academia e aos processos de aprendizagem em rede no campus virtual; na reorganização da oferta formativa em áreas estratégicas que permita chegar a novos públicos na Educação de Adultos e na Aprendizagem ao Longo da Vida, no país e no plano internacional, não apenas no que se refere à formação inicial e pós-graduada, mas também à qualificação da população ativa e na requalificação profissional.

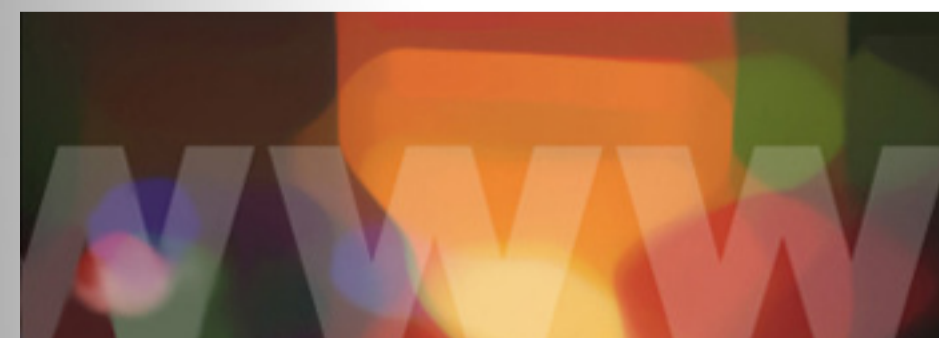


O equilíbrio da UAb, no plano económico, terá de ser conseguido não só no rigor e eficiência do modelo de gestão financeira, mas também na implementação de uma política de alargamento da oferta de educação e formação a novos públicos, na captação de financiamentos europeus, bem como na interação com a sociedade através da dinamização dos projetos de prestação de serviços à comunidade e às empresas, nomeadamente no domínio do *e-learning* empresarial.

Este é um desafio individual e coletivo, na vontade de afirmar o projeto e a sustentabilidade da UAb como uma universidade de Ensino a Distância e *e-learning* inovadora e competitiva na economia do conhecimento da Sociedade Digital.

2.4.1. MEDIDAS DE CONCRETIZAÇÃO

- a)** Elaboração de manuais de procedimentos, enquanto instrumentos de orientação e regulação das práticas, em matéria de execução financeira;
- b)** otimização do modelo de contabilidade analítica;
- c)** desenvolvimento da desmaterialização dos serviços e processos administrativos de interação com os estudantes, orientado para a melhoria da comunicação;
- d)** consolidação das infraestruturas tecnológicas e dos serviços do *campus virtual* para o Ensino a Distância e *e-learning*. É necessário prosseguir o desenvolvimento tecnológico e a consolidação das infraestruturas que permitam garantir o suporte dos ambientes de *e-learning* e dos cenários de mobilidade emergentes nas aprendizagens em rede, que passam necessariamente por novas interfaces e serviços de integração e comunicação dedicados às redes de aprendizagem e conhecimento;



- e)** reforço da capacidade de desenvolvimento e programação de sistemas de informação na UAb, melhorando o *know-how* interno relativamente às tecnologias e sistemas em uso e em planeamento, e reduzindo a dependência de fornecedores e entidades externas;
- f)** dinamização das políticas de informação e comunicação interna;
- g)** desenvolvimento das políticas de apoio e acompanhamento social aos estudantes;
- h)** acompanhamento e reavaliação sistemática das instalações centrais e das delegações regionais.

3. NOTA FINAL

O pensamento orientador do plano estratégico compreende como principais metas a mudança, a inovação e a consolidação da UAb como universidade virtual de referência no espaço nacional e internacional.

Para a concretização deste plano são definidas áreas estratégicas, nomeadamente nos processos de mudança na oferta formativa competitiva para a sociedade digital e na investigação, em especial no domínio da educação a distância e e-learning; na qualidade, com destaque para a avaliação e certificação dos processos de aprendizagem em rede; na cooperação inter-institucional nos planos nacional e internacional e na interação com a sociedade através da abertura da rede dos centros locais de aprendizagem para o espaço da lusofonia e da criação de parcerias com instituições privadas; e na adoção de práticas de gestão orientadas para a sustentabilidade, em particular, na captação de receitas próprias.

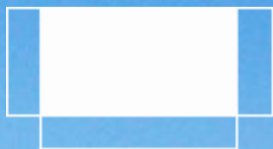


O desenvolvimento nas áreas estratégicas compreende ainda a reorganização dos serviços e infraestruturas de apoio ao Ensino a Distância e e-learning através da criação do grupo de trabalho *campus virtual*, a criação e liderança do *Observatório da Qualidade no Ensino a Distância e e-learning* e o trabalho a realizar pelo *Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento do Modelo Pedagógico Virtual*.

Procuramos apresentar neste plano um conjunto de medidas e iniciativas estratégicas potenciadoras da mudança e inovação, quer no plano do modelo pedagógico e da oferta formativa competitiva, quer no plano das infraestruturas, da governação e da sustentabilidade, tendo como referência a fluidez dos processos de interação e a qualidade dos serviços e procedimentos.

Ter como meta construir a educação e a formação para a criatividade e a inovação nos cenários emergentes das aprendizagens em rede é o grande objetivo do presente plano estratégico. Para tal este é um plano estratégico que não se limita à educação formal, mas que se expande para os contextos de educação não-formal e informal, em interação com a sociedade e o tecido empresarial, cumprindo assim a missão social da universidade.

Paulo Dias
Reitor da Universidade Aberta



UAb

@ UNIVERSIDADE ABERTA 2012