

Plano Estratégico da Universidade

Aberta

2006-2010

Prioridades, acções e desenvolvimento

Lisboa
Outubro de 2006

Considerações prévias

No meu programa de candidatura a reitor da Universidade Aberta, assumi o expresso compromisso de elaborar e propor um plano estratégico que, sustentado por um alargado leque de contributos emanados dos diversos corpos da universidade, constituísse um documento-guia para quatro anos de reitorado. Conforme se dizia no programa, um tal plano estratégico deveria ser “elemento de referência para investimentos, desenhos curriculares, opções técnicas, práticas de ensino e linhas de investigação”. Para além disso, tratava-se e trata-se agora de cumprir o que estatutária e legalmente está estabelecido como uma das competências do reitor: “propor ao senado as linhas gerais de orientação da política, estratégia e acção da Universidade” (art. 29º, 2, b) dos Estatutos).

O presente documento concretiza os propósitos e as determinações que ficaram referidos. Ele resulta, em primeira instância, da iniciativa do reitor e da sua vontade de dar corpo a um plano estratégico para a Universidade Aberta; mas ele resulta também da reflexão levada a cabo, ao longo de algumas semanas, por um grupo de trabalho que expressamente nomeei para esse efeito; sob a minha coordenação e trabalhando em dois níveis – de análise estratégica e de composição redactorial – o Grupo de Trabalho para o Plano Estratégico da Universidade Aberta pôde colher, além disso, numerosos e diversificados contributos que, todos eles, constituíram um estímulo e um precioso fermento de ideias para o que a seguir se lerá¹. O que não impede que se sublinhe que a responsabilidade final de elaboração e de apresentação do plano estratégico é do reitor, no quadro dos seus compromissos eleitorais e das determinações estatutárias que ele deve respeitar.

Uma última observação prévia: o que se lerá no plano estratégico que proponho decorre genericamente de uma certa *ideia de universidade*, naturalmente conjugada com uma certa *ideia de Universidade Aberta*. E nesta última entra inevitavelmente a minha análise pessoal daquilo que, mesmo distanciadamente, fui observando na vida e no labor da instituição, em geral confirmado pela observação directa que pude fazer e pelos contactos que mantive desde a minha tomada de posse. Por uma questão de princípio, não entro na minuciosa dilucidação dos aspectos do funcionamento e da vida institucional da Universidade Aberta que considero críticos. Direi apenas, de forma tão discreta como (suponho) significativa, que o presente plano estratégico busca alterar movimentos de deriva e de indefinição institucional que urge corrigir.

¹ Resultou da reflexão levada a cabo pelo Grupo de Trabalho um documento intitulado *Plano Estratégico da Universidade Aberta. 2006-2010*, a seguir mencionado como PEUAb.

Funções e enquadramento de um plano estratégico

A partir das breves considerações preambulares que ficaram enunciadas, este plano estratégico desenvolve-se em função dos seguintes estágios de configuração:

- Contextualização;
- Prioridades estratégicas: explicitação e justificação;
- Acções estratégicas: antevisão;
- Medidas de acompanhamento.

Significa isto que não me parece curial que se sejam propostas as quatro prioridades estratégicas adiante formuladas sem prévia postulação conceptual e adequado movimento de contextualização. Recordar-se-á, então, para os efeitos do presente plano, que o estabelecimento de uma *estratégia* remete, nas origens e na utilização fundacional do termo, para o campo da actuação militar, em função do desenvolvimento de acções que, resolvendo conflitos, pretendem atingir uma situação final de vitória. Não é tão estrita nem primordial, como é óbvio, a acepção que aqui se contempla. De resto, o termo *estratégia* acha-se hoje, com legitimidade e com pertinência, disseminado em diversas linguagens de especialidade (política, desporto, publicidade, economia, estudos literários, etc.); sobrevive naturalmente nessas utilizações, como persistente resíduo semântico, alguma coisa da acepção fundadora a que fiz referência. Daí que seja indispensável considerar aqui, entre outros e de forma articulada, os seguintes elementos de trabalho, apontando para as perspectivas de concretização do plano estratégico: objectivos a atingir e legitimação institucional; condições de actuação; recursos existentes; recursos a disponibilizar; acções a desenvolver; análise de resultados.

Contextualização

Em função desta enumeração, convém desde já ter presentes as específicas circunstâncias de funcionamento e de actuação da Universidade Aberta e das universidades em geral, ressalvadas, como é óbvio, a nossa singularidade identitária e as suas correspondentes injunções funcionais. Essas circunstâncias de funcionamento, quase sempre replicando tendências que transcendem a cena universitária portuguesa, decorrem de movimentos e de orientações que não estão ainda encerrados e que, portanto, devem ser avaliados com cautelosa prudência.

Importa lembrar, de forma sintética, que, nas últimas duas a três décadas, a cena universitária portuguesa foi marcada por princípios e por dinâmicas que aqui serão mencionadas de forma não exaustiva. Assim:

- Aprofundou-se a tendência para a democratização da vida académica, tendência que vinha dos anos 60 do século passado e que pode ser considerada em dois eixos distintos: o eixo do acesso propriamente dito e o eixo do governo das universidades, com crescente participação, neste último, dos seus diversos corpos;

- Consagrou-se o princípio da autonomia universitária, com incidências no seu auto-governo, mas também com ambiguidades e com tensões emergentes da persistência de um certo grau de regulação exógena e política das universidades, em relação directa com a questão do financiamento;

- Acentuou-se, em parte como efeito indirecto da democratização referida, uma certa tendência para a massificação das universidades, com efeitos derivados como, por exemplo, o desemprego de diplomados ou a busca de alternativas de formação superior (ensino politécnico);

- Afirmou-se e estabilizou-se a necessidade de resposta, por parte das universidades, a novos desafios, tendo em vista o aparecimento de novas, diversificadas e especializadas profissões, bem como crescentes solicitações de aprendizagens e reconversões profissionais ao longo da vida (“life-long learning”), com intervenção directa e qualificada do ensino a distância, em paralelo com a vida activa;

- Desenvolveu-se a dinâmica de transnacionalização das universidades, como efeito da globalização da educação e da rápida circulação dos saberes, o que motivou programas de cooperação e de intercâmbio à escala europeia, culminando (mas não se

encerrando, certamente) essa dinâmica no chamado processo de Bolonha.

Recordar-se-á brevemente que o ensino a distância universitário surgiu em Portugal nos anos 80, como resultado mediato de algumas daquelas tendências. Merece aqui destaque a necessidade de se dar resposta (a exemplo do que vinha acontecendo noutros países) ao impulso para a democratização do acesso às universidades e mesmo, ultimamente, aos desafios colocados pela transnacionalização. A vocação e funcionalidades próprias do ensino a distância e a disponibilização de ferramentas comunicativas cada vez mais fiáveis legitimaram um potencial educativo que aquelas tendências acentuaram, a ponto de instituições universitárias convencionais estarem agora a aderir a modalidades de ensino mistas ou derivadas do ensino a distância. A isto deve acrescentar-se a natural capacidade por ele revelada para intervir em campos de actuação como o das aprendizagens específicas ou o da educação informal.

Prioridades estratégicas

A enunciação de quatro prioridades para o reitorado em curso deve ser entendida também como modo de acentuação daquilo que, neste momento e com base nos diagnósticos que tive oportunidade de fazer, se entende ser fundamental para contrariar os movimentos de deriva e de indefinição institucional a que acima fiz referência.

Antes disso, parece, todavia, conveniente notar que, quaisquer que sejam as prioridades estratégicas contempladas num plano desta natureza, existe um princípio que as precede e silenciosamente as determina: o princípio da excelência, tão carregado de estimulantes desafios e exigências como proponho a uma sua utilização meramente retórica e, como tal, inconsequente. Noutros termos: numa instituição universitária, o sentido e a busca da excelência dispensam justificações. A excelência cultiva-se com o rigor e com a consciência ética que são investidos em todo o acto, projecto ou reflexão que ocorrem em contexto universitário, das práticas pedagógicas à investigação científica, das publicações às relações tutoriais com os estudantes, das avaliações de conhecimentos à prestação de serviços à comunidade. Ao mesmo tempo, o culto da excelência constitui uma atitude que deve ser submetida a escrutínio exigente e regular; tem que ver com esse escrutínio o estabelecimento de rotinas de acompanhamento e de avaliação, revestindo formas variadas e incluindo a do observatório, com participação das estruturas representativas dos estudantes.

Enunciam-se e explanam-se de seguida as quatro prioridades estratégicas em torno das quais se desenrola o presente documento, a saber: **re-identificação institucional, desenvolvimento e inovação, abertura e cooperação.**

3.1 Re-identificação institucional

A postulação da re-identificação institucional como prioridade estratégica justifica-se, antes de mais, pela verificação de que, nos últimos anos, a Universidade Aberta sofreu uma deriva identitária que se impõe corrigir. Essa deriva identitária coloca a Universidade Aberta numa situação de fragilidade, não apenas perante o poder político, mas também perante as outras universidades. Por outro lado, cabe notar que a dita deriva identitária se manifesta por actuações e por opções que estão praticamente institucionalizadas: o recurso predominante ao

ensino presencial ao nível das pós-graduações, o relativo alheamento de algum corpo docente no que toca às exigências técnico-pedagógicas (e particularmente às actuais) do ensino a distância, até mesmo, num outro plano, o recurso frequente a colaborações externas, apelando a docentes sem motivação nem preparação para uma pedagogia em regime de ensino a distância, a frequente (às vezes desproporcionada) prática de colaboração com instituições do ensino superior sem expressão universitária consistente nem significativa densidade institucional.

A re-identificação institucional de que aqui se fala cancelará as opções derivativas a que me referi. Entendida como meta estratégica, ela obrigará a repensar, a rearticular e a reformatar a oferta pedagógica da Universidade Aberta, ajustando-a à dimensão e às exigências do ensino a distância de nível universitário, tal como deve ser praticado por uma universidade pública. Para tal, será necessário repensar e redefinir o modelo pedagógico da Universidade Aberta. O processo de Bolonha parece ser uma oportunidade conjuntural a aproveitar, mas não apenas no sentido de levarmos a cabo os ajustamentos curriculares e pedagógicos de que ele carece; trata-se também de tirar todo o partido de orientações que o processo de Bolonha encerra (p. ex., mas não só, a valorização da formação ao longo da vida) e que encontram no ensino a distância um potencial de actuação considerável.

Num outro plano, a re-identificação institucional da Universidade Aberta exigirá um trabalho aturado sobre a imagem da instituição. Uma imagem que se quer moderna e dinâmica, acentuando a condição da Universidade Aberta como universidade pública, de âmbito nacional e de extensão transnacional, concebendo e praticando o ensino a distância não já (e apenas) como um ensino de segunda oportunidade e “porta traseira” de acesso aos estudos universitários, mas como um ensino com especificidade, com dignidade e com qualidade.

3.2 Desenvolvimento e inovação

A conjugação de duas noções autónomas – desenvolvimento e inovação – congregaradas numa mesma prioridade estratégica justifica-se antes de tudo pelo facto de o ensino a distância ter conhecido (e estar a conhecer) um refinamento e uma diversificação de métodos e de ferramentas de trabalho que são, em boa parte, consequência directa da rápida evolução das chamadas tecnologias da informação e da comunicação. Em paralelo, fenómenos como o célere aumento da info-inclusão e o alargamento da chamada sociedade em rede estimulam, agora mais do que nunca, investimentos importantes em ensino a distância propriamente dito e em modalidades mistas de ensino, conforme se tem visto até mesmo em universidades presenciais. E se pode dizer-se (às vezes com exagero, outras vezes com razão) que a história recente da Universidade Aberta evidencia, no plano que aqui está em causa, uma certa estagnação, também é verdade que os esforços para a contrariar têm sido, não raro, dispersos e descoordenados. De novo aqui o processo de Bolonha, obrigando a uma verdadeira mudança de paradigma de ensino, será um estimulante pretexto para a adopção de práticas pedagógicas inovadoras, em contexto de ensino a distância.

Uma estratégia de desenvolvimento não dispensa, em primeira (e determinante) instância, a afirmação de um nova cultura organizacional, mais expedita e dinâmica, desburocratizada, internamente articulada e assente em canais de comunicação interna ágeis e fiáveis. Num outro plano, a estratégia de desenvolvimento apoiar-se-á fundamentalmente em procedimentos de inovação devidamente ponderados, também porque importa afirmar a Universidade Aberta como instituição de referência no universo português do ensino a distância; conjuga-se essa estratégia com a já mencionada (e aqui, de novo, inevitavelmente referida) redefinição do modelo pedagógico da Universidade Aberta. Por outro lado, a inovação há-de requerer investimentos no domínio dos equipamentos (com destaque para os equipamentos informáticos), bem como no das metodologias de ensino a distância, tal como presentemente ele é configurado, na sequência da progressiva translação do multimédia para o electrónico e para formas e contextos de aprendizagem *on-line*.

Assumirá aqui uma função destacada a qualificação, orientada para o objectivo da inovação e sobretudo no que toca ao pessoal docente, mas visando também o pessoal técnico, parecendo necessário que, neste último caso, sejam encaradas possibilidades de reconversão profissional. Para além de outras acções que abaixo serão discriminadas, importa desde já chamar a atenção, neste âmbito de ponderação, para o “Programa Estratégico para a Inovação em EaD”, preparado pelo pró-reitor para a Inovação e envolvendo também acções de incidência formativa. As metas que naquele “Programa” estão enunciadas devem ser entendidas como contributo parcelar para a afirmação do desenvolvimento e da inovação como grandes objectivos estratégicos, a saber: “Requalificação da Universidade Aberta como instituição de referência no Espaço Europeu de EaD e consolidação da sua liderança em Portugal no segmento; aprofundamento do processo de virtualização e globalização da Universidade Aberta; introdução de serviços inovadores de aprendizagem ubíqua e transferência de conhecimento de acesso móvel”.

3.3 Abertura

Na matriz fundacional da Universidade Aberta e na sua definição estatutária está inscrito o princípio da abertura, entendida esta num duplo sentido: abertura como disponibilização de uma oferta pedagógica sustentada por metodologias de ensino a distância; abertura como dinâmica de orientação para uma comunidade muito alargada, envolvendo públicos-alvo típicos do ensino a distância.

Torna-se, pois, necessário recentrar a Universidade Aberta no princípio e na prática da abertura, reafirmando a missão própria que lhe cabe, designadamente acentuando a aposta na promoção da educação como factor de afirmação da cidadania; e trata-se, à luz desta prioridade estratégica, de ir ao encontro de novos públicos, gerados por mutações sócio-culturais que nas últimas décadas tiveram lugar. A dimensão estratégica da abertura estende-se a campos de

actuação que hoje parecem legitimamente ao alcance da universidade, numa sociedade democratizada. Dois exemplos que são possibilidades de trabalho: a valorização e o aprofundamento da cidadania, não apenas no plano cívico, mas também no plano cultural e no do conhecimento científico; a extensão da universidade a públicos quantitativamente pouco expressivos mas socialmente carecidos de integração, também no plano da aquisição do saber (p. ex., cidadãos portadores de deficiência).

Uma outra e completamente distinta dimensão da abertura diz respeito à internacionalização. Este é um domínio em que a Universidade Aberta revelou, no passado, um dinamismo que, por razões várias, se foi desvanecendo. Trata-se de uma vocação que agora deve ser recuperada, entre outras razões porque a integração da Universidade Aberta em organismos internacionais e o diálogo que pode estabelecer com instituições congéneres constituem factores de afirmação num campo hoje muito disputado, do mesmo modo que permitem trocas de experiências, de recursos humanos e de informações actualizadas e potencialmente inovadoras. Isto sem esquecer, evidentemente, que a internacionalização constitui um domínio fulcral em toda a actividade universitária com incidência em domínios cruciais como o da investigação científica.

3.4 Cooperação

Um dos efeitos do culto da abertura como princípio genérico de comportamento institucional é o exercício da cooperação, em domínios específicos e visando áreas próprias. Esta é uma prioridade estratégica sugerida pela experiência adquirida pela Universidade Aberta nos últimos anos, experiência que favorecerá o cumprimento de uma tal prioridade: destaque especial merece aqui, como âmbito de indiscutível relevância estratégica, a área geocultural e linguística dos países africanos de língua oficial portuguesa. A presença de instituições universitárias portuguesas nessa ampla área de implantação constitui consabidamente uma forma de reforçar a coesão do espaço lusófono de ensino superior; e o contributo que o ensino a distância universitário pode dar à consolidação desse espaço parece inquestionável.

Para além disso, a cooperação deve ser pensada também em função do que são ou podem vir a ser as expectativas da sociedade civil e dos seus diferentes grupos sociais e profissionais. Sabendo-se que a formação ao longo da vida e os processos de reconversão profissional assumem hoje uma importância que é conhecida, entende-se que o ensino a distância pode e deve desempenhar, num tal contexto, um papel decisivo; nesse sentido apontam também as características etárias e sócio-profissionais de públicos-alvo eventualmente detentores já de formação superior e integrados na vida activa.

Acções estratégicas

A nomeação de três pró-reitores para áreas e dossiês de actuação específicos constituiu, desde logo, um sinal de rumo claro, apontando para áreas de incidência estratégica. Assim e em primeiro lugar, a concentração de esforços tendentes a refigurar toda a oferta pedagógica da Universidade Aberta, em sintonia com os princípios do processo de Bolonha, justificou a nomeação de um pró-reitor que coordena e coordenará a mencionada refiguração; como se sabe, ela não se esgota no plano do redesenho curricular, uma vez que o dito processo encerra potencialidades que têm que ver tanto com a necessidade de re-identificarmos institucional e vocacionalmente a Universidade Aberta (prioridade 1), como com a abertura transnacional (prioridade 3) que é a marca de água do processo de Bolonha.

Em segundo lugar, o trabalho desenvolvido e a desenvolver pelo pró-reitor para a inovação reporta-se directamente a uma das metas estratégicas (prioridade 2) aqui fixadas. O estabelecimento de um “Programa estratégico para a inovação em EaD”, a desenvolver no presente reitorado, permite desde já antever acções decisivas para que se atinja aquela meta; algumas dessas acções serão adiante mencionadas, ressaltando-se, contudo, que todas as que integram aquele programa se identificam com o objectivo estratégico da inovação.

Em terceiro lugar, as acções dinamizadas em anos anteriores pela pró-reitora para a cooperação devem ser entendidas, antes mesmo de concebido e proposto este plano estratégico, como um capital de experiência que importa aproveitar (prioridade 4). Trata-se aqui de acções situadas sobretudo no campo da oferta pedagógica a públicos localizados em países africanos de língua oficial portuguesa; mas tratar-se-á também, logo que sejam aplanadas naturais dificuldades com que se defrontam aquelas acções (e que sobretudo decorrem de assimetrias e de obstáculos existentes no terreno), de alargar a cooperação a outros públicos e domínios.

Para além disso, é possível desde já antever um conjunto de 25 acções estratégicas para o presente reitorado; sendo aqui enunciadas de forma sintética, as 25 acções serão depois objecto de planos de actuação circunstanciados, eventualmente implicando a nomeação de grupos de trabalho. Assim:

1. Estabelecimento do modelo pedagógico da Universidade Aberta, como termo de referência indispensável numa universidade de ensino a distância e tendo em atenção o potencial de redes de comunicação

disponíveis, bem como a crescente relevância da educação *on-line* e de outras formas de *e-learning* (prioridades 1 e 2);

2. Modernização da imagem da universidade, com incidências diversas (logotipo, *design* gráfico, *website* e depois portal, renovação do edifício-sede, etc.); deste modo, contribuir-se-á também para impor a Universidade Aberta como universidade pública de âmbito nacional e de alcance transnacional (prioridade 1);

3. Análise e redefinição da estrutura e da lógica da investigação científica em centros de estudos da Universidade Aberta, com eventual redesenho das unidades de investigação existentes e desejável concentração de meios (prioridade 1);

4. Dinamização da política editorial, com distinção clara de materiais destinados ao ensino, em diversos suportes, e de materiais que traduzem a actividade de investigação da Universidade Aberta, particularmente no domínio do ensino a distância (prioridade 1);

5. Aprofundamento e consolidação do chamado *campus virtual* da Universidade Aberta, incluindo a construção de um portal com amplas funcionalidades e com forte interactividade, para enquadramento e dinamização de actividades pedagógicas e correlatas (académicas, administrativas, comerciais, etc.) e com plena integração na rede e-U das universidades portuguesas (prioridade 2);

6. Criação de uma rede *intranet* para circulação interna de informação e documentos de trabalho², mediante filtros e patamares de acesso previamente definidos, tendo em vista a agilização de processos académicos e administrativos; (prioridade 2);

7. Dinamização de procedimentos de cooperação interdepartamental, tendo em vista o desenvolvimento de colaborações transversais, em diversos planos de actuação (p. ex., ofertas pedagógicas de tipo multidisciplinar), para o que poderá ser criado um grupo de observação, acompanhamento e elaboração de propostas (prioridade 2);

8. Constituição de uma bolsa de formadores em *e-learning*, em conjugação com a definição do modelo pedagógico da Universidade Aberta (prioridade 2);

² Alguns exemplos: “ordens de serviço, despachos, recomendações, mapas de vigilância, legislação importante, regulamentos, convocatórias para reuniões e respectiva documentação, equiparações a bolseiro, pedido de ajudas de custo, informações sobre estudantes, etc.” (cf. PEUAb).

9. Construção e activação de um plano de formação contínua de docentes em *e-learning* com propósito de acreditação e de acordo com o modelo pedagógico a definir³ (prioridade 2);

10. Plano de reconversão de tecnólogos para educação *on-line*, de acordo com o modelo pedagógico a definir (prioridade 2);

11. Dinamização de actividades de investigação no domínio do ensino a distância, suportadas por um centro de estudos a criar e por um laboratório de educação a distância, para investigação aplicada⁴ (prioridade 2);

12. Criação do observatório de qualidade em ensino a distância, desenvolvendo um sistema permanente de *quality assurance* e interagindo com os estudantes, no que toca aos diversos aspectos das práticas pedagógicas da Universidade Aberta (materiais, tutorias, etc.) (prioridade 2);

13. Promoção da inclusão informática e digital dos estudantes, incluindo o acesso à Internet como pré-requisito obrigatório para os estudantes da Universidade Aberta e conduzindo à gestão de procedimentos académicos (candidaturas, inscrições, etc.) em suporte electrónico e por comunicação *on-line* (prioridade 2);

14. Preparação, desenvolvimento e experimentação do *kit* do estudante virtual, com intervenção do Gabinete de Apoio ao Estudante, dos serviços académicos e dos estudantes, através das suas estruturas representativas (prioridade 2);

15. Reestruturação da rede de centros de apoio, levando ao desenvolvimento de uma rede local de apoio à aprendizagem a distância, vocacionada para os novos ambientes virtuais e com intervenção directa das delegações da Universidade Aberta (prioridade 2);

16. Constituição de um painel de especialistas internacionais na área do EaD, com funções de avaliação e certificação (prioridades 2 e 3);

17. Elaboração de um plano estratégico cívico, apontando “para uma forma de participação cívica inovadora e activa em contextos locais, que se

³ Conforme se declara no PEUAb, “a emergência da Internet não constitui apenas um *upgrade* de tecnologias já existentes; ela implica uma radical alteração do ambiente cognitivo e dos espaços de sociabilidade em que se movem os estudantes em regime de EaD. Esta transformação epistemológica implica a formação dos docentes de modo a aplicarem, adequadamente e com uma relativa autonomia, modelos e metodologias inovadores de ensino a distância.”

⁴ Tal como pode ler-se no PEUAb, é preferível que a universidade identifique alguns domínios estratégicos em que “possa alcançar a excelência. Um desses domínios deverá obrigatoriamente conduzir à criação de um Centro de Investigação em Ensino a Distância que possa vir a ser uma referência a nível nacional e internacional.”

norteia pelos valores da democracia, da cidadania e da justiça social”⁵(prioridade 3);

18. Reactivação e aprofundamento da presença da Universidade Aberta em organismos internacionais, particularmente naqueles em que a universidade chegou a ocupar lugar de destaque, bem como nos que dizem respeito ao universo da língua portuguesa (prioridade 3);

19. Dinamização de acções de intercâmbio com universidades de ensino a distância, particularmente com aquelas que, naquele campo metodológico, se destacam por actividades de I&D (prioridade 3);

20. Organização de reuniões científicas, no âmbito de redes internacionais de referência (ex.: EDEN, ICDE e EADTU) (prioridade 3);

21. Estabelecimento de parcerias com instituições disponíveis para apoiarem financeiramente o desenvolvimento da Universidade Aberta, tanto em regime mecenático como pela concessão de financiamentos em condições favoráveis, visando sobretudo os estudantes (prioridades 2, 3 e 4);

22. Criação de cursos em regime de ensino a distância ou misto, para formação ao longo da vida e para requalificação profissional de públicos com formação superior (prioridades 3 e 4);

23. Fomento de actividades de extensão curricular, através da criação de uma Universidade Virtual de Verão, oferecendo cursos *on-line* de curta duração e, numa primeira fase, de acesso livre (prioridades 2, 3 e 4).

24. Aprofundamento e consolidação de actividades de cooperação, no que respeita à extensão da oferta pedagógica da Universidade Aberta aos países africanos de língua oficial portuguesa e a Timor (prioridade 4);

25. Estabelecimento de acções conjugadas com outras instituições e agentes políticos, visando o alargamento da cooperação com o universo da língua portuguesa (Instituto Camões e Secretaria de Estado da Cooperação) (prioridade 4);

⁵ Cf. PEUA, onde se encontram já propostas relativamente desenvolvidas para a elaboração do plano estratégico cívico.

Medidas de acompanhamento

Para além de inevitavelmente prever medidas de acompanhamento, um plano estratégico como o que agora se apresenta não deve perder de vista o ritmo e o calendário de execução das várias acções que nele se enunciam. Concebidas em função de um reitorado (agora já em curso) de quatro anos, essas acções serão distribuídas de forma equilibrada por esse lapso temporal, tendo em vista dois factores de calendarização: por um lado, as relações de interdependência existentes entre várias das acções enunciadas, implicando uma “gramática” de execução própria; por outro lado, a cautelosa gestão de recursos financeiros disponíveis e a disponibilizar, o que é imposto sobretudo pela escassez de dotações orçamentais com que a Universidade Aberta se debate.

Deste modo, a calendarização de acções estratégicas será uma tarefa a levar a cabo, na sequência da aprovação deste plano. Para isso, conto não só com a ajuda da equipa reitoral, mas também com a de diversos outros intervenientes na execução do plano estratégico. Dentre esses intervenientes destaco o papel que está reservado à comissão de acompanhamento que para esse efeito nomearei: composta por representantes dos três corpos – professores, estudantes e funcionários – que integram a Universidade Aberta, à comissão de acompanhamento caberá não apenas observar o desenvolvimento do plano estratégico, mas também dar um contributo de aconselhamento e de análise das acções a levar a cabo.

Tudo o que fica dito e o mais que daqui poderá decorrer está directamente dependente de um factor de condicionamento absolutamente decisivo: o efectivo, dinâmico e activo empenhamento de uma instituição chamada Universidade Aberta na preparação do seu futuro, um empenhamento colectivo que é feito da soma articulada de muitas vontades individuais. Para além disso, é indispensável que se tenha em conta que, uma vez aprovado este plano, serão consideradas prioritárias todas as acções com significado e alcance estratégico que nele estão previstas. O que determina opções, designadamente financeiras, que às vezes poderão ser impopulares; esse é, contudo, o preço a pagar pela imperiosa necessidade de afirmarmos, de maneira convicta, para nós e para os outros, que há um futuro para a Universidade Aberta.

Leio a crença nesse tempo a vir (e nela me revejo) em palavras que encontro num dos documentos que contribuíram para a elaboração deste plano estratégico. Diz-se nele que “para se desenvolver plenamente, a sociedade do conhecimento depende da produção de novos saberes, da sua transmissão através da educação e da formação e da sua difusão através das novas tecnologias da

informação e da comunicação”. E acrescenta-se: “Num mundo em constantes transformações, esta dinâmica tem de assentar em processos flexíveis que permitam um constante reajustamento às necessidades da sociedade. Ora, pelas suas características, as potencialidades técnico-pedagógicas e científicas, os recursos humanos de que dispõe, e o modelo de ensino que pratica, a UAb tem condições únicas para transformar os obstáculos em desafios, e desempenhar assim um papel privilegiado na implementação e crescimento da sociedade do conhecimento em Portugal.”⁶

Lisboa, 6 de Outubro de 2006

Carlos Reis

⁶ Do PEUAb.