



UNIVERSIDADE
ABERTA
www.uab.pt

UNIVERSIDADE
ABERTA
www.uab.pt

**PLANO
ESTRATÉGICO**
2015 | 2019

PAULO MARIA BASTOS DA SILVA DIAS

Plano Estratégico 2015 | 2019

Universidade Aberta

TÍTULO

Paulo Maria Bastos da Silva Dias

AUTOR

Universidade Aberta

EDITOR

Serviços de Produção Digital |
Direção de Apoio aos Campus Virtual

PRODUÇÃO

978-972-674-799-4

ISBN

Palácio Ceia
Rua da Escola Politécnica, 141-147
1269-001 Lisboa
Portugal

SEDE

4

Nota de Abertura

8

Questões Estratégicas

22

Linhas de Ação

48

Nota Final

nota de abertura

O Plano Estratégico para o quadriénio 2015-2019 constitui o documento orientador para o desenvolvimento da governança e ação da Universidade Aberta ao longo do período em referência. É um documento que emerge do disposto no Programa de Ação, em particular, nas questões estratégicas e nas linhas de ação e que agora se apresenta para apreciação do Conselho Geral, no cumprimento das competências deste órgão e no disposto no artigo 22.º, 2ª) dos estatutos da UAb.

Face à natureza deste documento, nomeadamente como instrumento de operacionalização dos objetivos apresentados no Programa de Ação na Candidatura a Reitor da UAb, procedeu-se à sua organização em duas grandes áreas: *Questões Estratégicas e Linhas de Ação*.

A primeira, compreende a contextualização do pensamento estratégico e a definição dos objetivos para a consolidação da missão e ação da UAb, nos planos nacional e internacional, e desenvolve-se nos objetivos orientadores que a seguir se enunciam:

- i) Consolidar a liderança na investigação e na educação a distância e em rede;
- ii) Promover a internacionalização da UAb;
- iii) Fomentar a criação de escala;
- iv) Reforçar a qualidade no ensino;
- v) Desenvolver a sustentabilidade;
- vi) Projetar o consórcio UAb e UC.

Na segunda parte deste documento são formuladas as linhas de ação para a operacionalização dos objetivos e respetivas medidas de concretização, linhas de ação que entendo constituírem não só instrumentos para o planeamento estratégico a desenvolver ao longo do quadriénio como também

meios para a monitorização dos níveis de realização esperados.

Este é um plano de ação que tem como objetivo central consolidar a intervenção da Universidade Aberta nos planos nacional e internacional, dando continuidade aos processos de cooperação em curso e a estabelecer com outras instituições, em particular, no âmbito do consórcio entre a Universidade Aberta e a Universidade de Coimbra, e promover, igualmente, a qualidade nas práticas de educação a distância e em rede nos contextos emergentes da globalização cultural, científica e tecnológica.

É um plano estratégico elaborado a partir da conceção de que a sustentabilidade da missão da Universidade Aberta encontra nos processos de inovação pedagógica os meios para a afirmação da atualidade da missão da instituição, o que tem

de ser formalizado na liderança da investigação em educação a distância e em rede.

A educação a distância e em rede constitui a especialização da Universidade Aberta e a marca de diferenciação desta em relação às restantes instituições da rede de ensino superior português, sendo, deste modo, a liderança na investigação não só um desafio mas sobretudo uma exigência para a qualidade e confiança social no ensino e aprendizagem em rede, enquanto meios para a criação de conhecimento e projeção da língua e culturas portuguesas.



Fundada em 1988, a Universidade Aberta é a única instituição de ensino superior público a distância em Portugal.

A Universidade Aberta, universidade pública de ensino a distância, tem como **M**issão, no contexto universitário português e de acordo com a lei que o enquadra, a criação, transmissão e difusão da cultura, dos saberes, das artes, da ciência e da tecnologia, ao serviço da sociedade, através da articulação do estudo, do ensino, da aprendizagem, da investigação e da prestação de serviços.

A Universidade Aberta assenta em unidades orgânicas essencialmente de base disciplinar, que interagem na organização de programas de ensino, investigação e cooperação com a sociedade, numa perspetiva fecunda de colaboração interdisciplinar. A exigência de colaboração interdisciplinar

colocada pela estrutura organizacional favorece a integração e coesão das áreas de missão da Universidade e permite flexibilidade, capacidade de resposta rápida, de elevada produtividade, criativa e inovação.

Para além do Ensino a Distância, a Universidade privilegia ainda atividades e intervenções no âmbito alargado e no quadro conceptual da Educação a Distância, bem como visando a Aprendizagem ao Longo da Vida.

Uma Universidade em qualquer lugar do mundo. Alicerçados na promoção de uma sólida cultura de qualidade a UAb como universidade pública de ensino a distância deverá assumir uma ação significativa na difusão da cultura e língua portuguesa de forma a constituir uma clara vantagem competitiva na sua afirmação como Universidade Global.

A Universidade potencia os seus recursos

integrando redes de colaboração, presentes em todas as suas áreas de intervenção. Merecem especial destaque os cursos lecionados em parceria com outras universidades, portuguesas e estrangeiras, e os parceiros de projetos europeus. Desenvolvendo uma cultura organizacional de proximidade, territorialmente sem fronteiras, interdisciplinar, empreendedora, integrada em redes nacionais e internacionais, a Universidade Aberta afirma, com orgulho, a sua identidade.

A UAb fomenta a **T**ransparência quer na tomada de decisões quer na difusão da informação. A transparência cria fiabilidade, torna possível a existência da confiança mútua entre a UAb e todos os seus *stakeholders*, implica clareza sobre o que fazemos e como fazemos, passando pelo envolvimento dos *stakeholders*, pela informação disponibilizada e pela compreensão, por parte de todos, das ações tomadas pela gestão de topo.

A **C**redibilidade da UAb afirma-se no reconhecimento nacional e internacional da sua excelência enquanto universidade pública portuguesa de ensino a distância e *elearning*.

A **É**tica expressa o compromisso da UAb com os mais altos padrões de honestidade, transparência e integridade. Valorizamos a integridade dos nossos funcionários, das pessoas que representam a UAb, bem como, de todos os nossos *stakeholders*. A ética na nossa atividade é um fator de criação de valor e afirma-se a sua atividade pela ação cidadã, que ocorre no contexto interno de serviço à comunidade universitária, e numa perspetiva externa de bem comum, no serviço à comunidade em geral.

A UAb disponibiliza **I**novação em qualquer lugar do mundo e “**A**bertura” através de formação *online* assente num modelo pedagógico inovador e pioneiro.

questões estratégicas

Constituem questões estratégicas para o pensamento e planeamento da ação no âmbito da missão e atividade da UAb consolidar a liderança na investigação e na educação a distância e em rede; promover a atividade no plano internacional, com particular expressão para a intervenção na lusofonia; fomentar a criação de escala para uma intervenção decisiva nos novos cenários e contextos de educação; reforçar a qualidade dos processos e práticas pedagógicas na educação a distância e na oferta de ensino; desenvolver a sustentabilidade através da valorização do conhecimento organizacional e científico em educação a distância, os quais constituem a especialização da UAb; e, por último, projetar o consórcio entre a Universidade Aberta e a

Universidade de Coimbra, enquanto meio para a criação de escala para a inovação e liderança na oferta educativa a distância e em rede nos países de língua portuguesa.

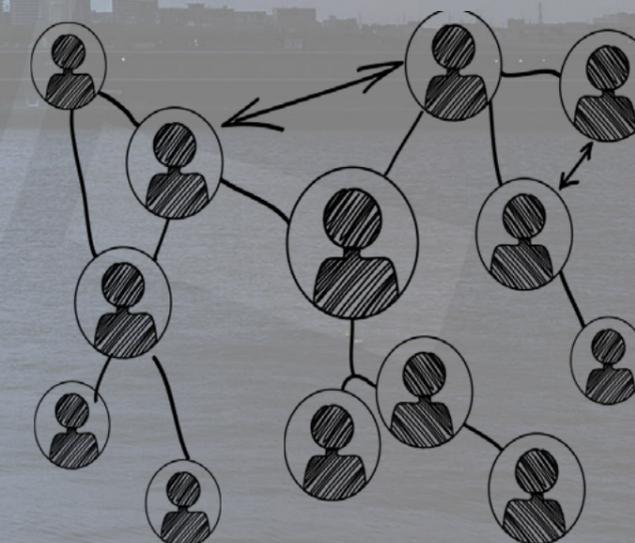
consolidar a liderança na investigação e na educação a distância e em rede

Para dar continuidade ao projeto inovador da UAb é prioritário garantir a liderança na investigação e nas práticas de educação a distância e em rede em Portugal. Para que isso aconteça é fundamental que a UAb seja capaz de transformar o seu conhecimento pedagógico, tecnológico e organizacional numa mais-valia na sua intervenção na rede de ensino superior. O consórcio entre a Universidade Aberta e a Universidade de Coimbra assume particular relevo nesta matéria pelo pensamento e pioneirismo das ações que dele decorrerão.

Para liderar a educação a distância e em rede em Portugal é ainda necessário reforçar o papel dos centros de

investigação da UAb: o Laboratório de Educação a Distância e eLearning (LE@AD), o Centro de Estudos das Migrações e Relações Interculturais (CEMRI), os polos dos centros de investigação externos sediados na UAb. Também o Observatório da Qualidade no Ensino a Distância e *eLearning* tem um papel complementar a desenvolver enquanto gerador de conhecimento avançado neste domínio.

A definição de uma agenda ambiciosa de investigação em educação a distância e em rede, que comprometa todos os docentes e investigadores da UAb, constitui uma tarefa prioritária para a sustentabilidade das atividades da UAb, não



apenas no presente mas também no futuro.

Os resultados do estudo realizado pelo Observatório da Qualidade do Ensino a Distância e eLearning sobre o modo como se processa o ensino a distância em Portugal mostram que existe uma grande diversidade de concepções e práticas de educação a distância, assim como a ausência, nas instituições de ensino superior respondentes, de um pensamento sustentado neste domínio. Esta diversidade decorre da falta de regulação pública, mas decorre também da falta de formação pedagógica dos docentes. É obrigação da UAb, como instituição pioneira e líder nesta área em Portugal, a promoção de um pensamento de qualidade e a sua partilha, sob determinadas condições, com outras instituições.

É necessário, assim, conduzir uma liderança

orientada quer para a regulação das práticas da educação a distância por parte do poder político, em que a UAb tem necessariamente de ser ouvida, quer para a mudança e inovação no pensamento da educação a distância e em rede na sociedade portuguesa contemporânea. A liderança da UAb passa por ser capaz de dar continuidade ao que já está a fazer em termos de formação para a docência online, mas passa também por ser capaz de garantir a horizontalidade de práticas e a qualidade da oferta educativa neste regime de ensino.

promover a internacionalização da UAb

A UAb é, por natureza, uma instituição vocacionada para a intervenção internacional, o que implica uma conceção da organização docente e administrativa orientada para esse fim. Mais do que a flexibilização do acesso às aprendizagens em rede é necessário entender que a educação a distância em rede é um processo social e cognitivo que ocorre na sociedade digital visando a valorização das competências de autorregulação e de mediação social e colaborativa dos aprendentes. Aprender em rede significa participar na criação do conhecimento de forma ativa e partilhada pelos membros da comunidade virtual. É através dos processos de aprendizagem coletiva que os modelos de educação em rede se mostram profundamente inovadores nos atuais cenários da

sociedade digital.

É necessário reforçar a internacionalização da UAb, valorizando neste movimento a criação de conhecimento em língua portuguesa, conscientes de que isso se faz participando de forma ativa nas redes de globalização das aprendizagens e criação do conhecimento através de uma oferta educativa que responda, de modo inovador, às necessidades de formação de públicos internacionais crescentemente exigentes.



fomentar a criação de escala

A inovação é da maior importância para o pensamento e ação da UAb pois permite o ganho estratégico na criação de escala através das aprendizagens em rede.

A criação de escala constitui, contemporaneamente, o aspeto mais importante para o desenvolvimento da educação a distância e em rede na multiplicidade das dimensões de representação na globalização do conhecimento. Para além da sua inegável intervenção no esbatimento das fronteiras sociais e físicas no ensino e aprendizagem e na criação de conhecimento, a escala operacionaliza-se através da abertura de novos cenários e contextos de

educação em rede.

A universidade que antevê não se configura na dimensão do local, mas, pelo contrário, é uma universidade que, para além da referência ao local, se afirma no global e faz deste o seu território para a criação do conhecimento.

A criação de escala é um objetivo da universidade do futuro (leia-se, da Universidade Aberta), vista como uma universidade em rede e que através da rede define a sua própria dimensão operacional para o desenvolvimento de um pensamento partilhado e gerador da mudança e inovação para a criação de conhecimento.

reforçar a qualidade no ensino

A qualidade da oferta educativa e dos serviços de suporte da aprendizagem virtual constitui uma condição para o sucesso do processo de internacionalização e participação ativa da UAb na globalização.

O desafio da internacionalização consiste em criar uma oferta educativa de qualidade para a cidadania e a participação criativa na economia da globalização do conhecimento. É o principal desafio que a UAb enfrenta para se preparar para o futuro da educação na sociedade digital e a valorização da criação de conhecimento no exterior, particularmente junto dos falantes de português.

É um desafio que requer a maior dedicação e investimento dos docentes e investigadores da UAb na criação de novos percursos de educação

direcionados não só para a formação inicial como, também, por exigência da sociedade digital, para a aprendizagem ao longo da vida.

O Observatório da Qualidade no Ensino a Distância e E-learning tem vindo a desenvolver um trabalho pioneiro na avaliação da educação a distância e em rede no país. Neste sentido, o Observatório, na continuidade da sua atividade, deverá trabalhar ativamente na definição de indicadores para a qualidade do regime de educação a distância e em rede.

A qualidade constitui ainda um objetivo estratégico para a garantia da sustentabilidade competitiva, científica e pedagógica da UAb na globalização.



desenvolver a sustentabilidade

A UAb ocupa uma posição estratégica na rede de ensino superior português como única instituição de ensino universitário vocacionada exclusivamente para a educação a distância e em rede.

A atividade da UAb estende-se a 31 países, o que representa um capital de conhecimento operacional e uma cultura organizacional de inegável valor estratégico, que não tem contudo merecido a necessária valorização e reconhecimento institucional por parte da tutela. Esta situação tem de mudar em definitivo.

A criação da UAb em 1988 resultou da perceção, pelo governo da altura, do valor estratégico para Portugal na existência de uma instituição de ensino superior a distância que fosse capaz de

qualificar a população adulta e de requalificar os ativos e, desse modo, funcionasse como meio de criação de capital social e cultural indispensável ao desenvolvimento do País. Passados 27 anos desde a criação da UAb, a educação a distância apresenta a maior atualidade para a intervenção no desenvolvimento cultural e científico da sociedade, não só na formação e requalificação da população adulta mas, como evolução dos tempos, na formação de jovens adultos, quer no que se refere a programas de formação inicial, quer também a programas de aprendizagem ao longo da vida.

A falta de regulação para o ensino a distância em Portugal tem implicações diretas não só na ausência de critérios e indicadores para a garantia da qualidade na rede de ensino superior público e privado como, igualmente, a

sustentabilidade do modelo de financiamento da instituição. Com efeito, desde a sua fundação, o único financiamento público da UAb é um subsídio estatal não fundamentado em qualquer tipo de indicadores. Sublinho que a ausência de regulação e de políticas públicas específicas para a educação a distância e em rede tem constituído um entrave para o desenvolvimento da UAb e é o principal obstáculo para a sua afirmação, nacional e internacional; é particularmente evidente, ligada a este facto, a falta de uma política esclarecida de apoio à intervenção da UAb, como se impõe, junto dos países de língua portuguesa.

Para garantir a qualidade e sustentabilidade da educação a distância e em rede em Portugal e, especificamente, o modelo adotado pela UAb, o Plano Estratégico defende como prioritária a

regulação do regime de educação a distância e a integração da UAb no sistema de financiamento público de ensino superior. É imperioso resolver estas duas questões no futuro próximo, dada a progressiva adoção de práticas de educação a distância pelas demais instituições, públicas e privadas, de ensino superior.

Como é do conhecimento público foi solicitado formalmente, em 2012, ao Ministro da Educação e da Ciência a regulação da educação a distância e em rede. Em resposta ao meu pedido, em 2014, o Ministro da Educação e Ciência criou um grupo de trabalho, coordenado pelo presidente da A3ES e constituído por representantes do CRUP, das instituições de ensino superior universitário e politécnico, público e privado, e pelo Reitor da Universidade Aberta, com a missão de elaborar uma

proposta de decreto-lei. A proposta foi apresentada à tutela, contando com importantes contributos da UAb. Mas quando se esperava que a proposta de decreto-lei fosse aprovada, tal não aconteceu.

Não obstante, apesar dos constrangimentos de natureza regulatória e financeira, a atividade e o modelo pedagógico virtual da UAb constituem referências no sistema de ensino superior português. O reconhecimento da UAb estende-se além-fronteiras pelo facto de ter em curso, no presente momento, um intenso programa de formação para a docência *online* universitária no Brasil e em Cabo-Verde.

A realização de programas avançados de educação e formação de âmbito internacional – com particular destaque para os programas destinados a Angola, Brasil, Cabo Verde e Moçambique – têm vindo a

contribuir para o equilíbrio da execução orçamental da UAb.

No entanto, os constrangimentos decorrentes do atual sistema de financiamento da UAb refletem-se negativamente em todos os setores da vida académica, sendo particularmente notórios nos limites impostos à massa salarial, que se constituem como sérios entraves à renovação e progressão do corpo docente e administrativo, como seria desejável, nomeadamente em áreas de desenvolvimento estratégico para a instituição. Para além da promoção da sustentabilidade das estratégias de inovação científica e pedagógica, é necessário dar continuidade ao esforço para a abertura da universidade a novos públicos, nos países de língua portuguesa, valorizando a formação inicial e a aprendizagem ao longo da

vida como meios para a qualificação, a inclusão e a cidadania digital na globalização.

A sustentabilidade é uma matéria central não só no plano administrativo e financeiro, mas também no plano pedagógico. Habitualmente não se fala de sustentabilidade pedagógica, contudo é da maior importância. A sustentabilidade pedagógica depende da capacidade de inovação e intervenção ativa da instituição na sociedade do conhecimento, nomeadamente da sua capacidade para ter uma oferta educativa competitiva. Para que tal se verifique, exige-se um rigoroso processo de planeamento, estabilidade financeira e capacidade de crescimento económico através do alargamento substancial da oferta formativa em áreas emergentes. Porém, que fique claro que para a UAb não serve um modelo de natureza

empresarial, dada a sua incompatibilidade com o compromisso institucional de desenvolvimento social, cultural e científico para a criação de conhecimento na sociedade.



projetar o consórcio UAb e UC

É igualmente imperioso dar continuidade ao projeto de criação de escala que a UAb tem vindo a definir e que se concretizou, em julho de 2015, no estabelecimento do consórcio entre a Universidade Aberta e a Universidade de Coimbra, cujo objetivo estratégico é o de liderar a educação a distância e

em rede nos países de língua portuguesa. Para além do que representa para a internacionalização e participação ativa de ambas as universidades o consórcio constitui a maior mudança até hoje operada no sistema de ensino superior em Portugal visando o desenvolvimento e valorização de uma oferta de educação em rede

atrativa e à escala internacional. O seu impacto na economia portuguesa está ainda por determinar, mas estima-se que seja significativo. O consórcio não só constitui um passo decisivo no percurso que tem vindo a ser delineado para a afirmação da liderança da UAb no pensamento e práticas da educação a distância em Portugal

e no plano internacional, mas também um sinal visível da mudança do pensamento e conceção da universidade para a sociedade digital.



consolidar a liderança na investigação e na educação a distância e em rede

linhas de ação

O crescimento da investigação dos professores e investigadores da UAb, tanto em quantidade como em qualidade, é estrategicamente central para os próximos quatro anos. Tenho, nesta matéria, uma atitude de abertura e firmeza no propósito de apoiar fortemente as atividades de investigação, desenvolvimento e inovação, em particular na área da educação a distância e em rede.

Sem investigação, a UAb não poderá cumprir a sua missão. É a partir da investigação, em particular, na educação a distância e em rede, que se afirma a especialização da universidade.

Como consequência do trabalho dos investigadores, os indicadores da produção científica da instituição apresentam uma significativa melhoria nos últimos anos. No entanto, apesar desta melhoria

existe ainda um longo caminho a percorrer para a excelência. Pela importância estratégica desta área para a sustentabilidade da UAb esta matéria requer a maior atenção e suporte para os próximos quatro anos.

No âmbito do consórcio entre a Universidade Aberta e a Universidade de Coimbra pretende-se desenvolver a colaboração entre professores e investigadores de ambas as instituições promovendo o estabelecimento de redes e projetos de investigação conjuntos, bem como a internacionalização destes.

As iniciativas e medidas até agora desenvolvidas na UAb no campo do apoio técnico e institucional à gestão de projetos de investigação requerem continuidade e consolidação.

É fundamental que a UAb seja capaz de obter o

volume de financiamento externo necessário ao investimento na área assim como visando uma crescente profissionalização das estruturas de apoio existentes.

Será estabelecida ainda uma política de incentivo ao empreendedorismo, em todas as suas facetas, dado o seu elevado valor social. A comunidade universitária deve funcionar como instância de promoção e apoio ao desenvolvimento de projetos de empreendedorismo que resultem quer de iniciativas de estudantes, quer de iniciativas de professores e de estudantes.

propostas específicas de ação

- Promover a liderança da UAb na formação para a docência em educação a distância e em rede;
- Promover a definição de uma agenda de investigação fundamental e aplicada em educação a distância e em rede;
- Dinamizar e apoiar a atividade dos centros e dos polos de investigação dos centros sediados na UAb;
- Promover o envolvimento dos professores e investigadores da UAb em projetos de investigação fundamental e aplicada em áreas consideradas estratégicas;
- Aumentar o número de submissões de projetos de investigação de âmbito internacional, assim como a respetiva taxa de sucesso;
- Impulsionar a busca de fundos para bolsas de investigação individuais procedentes do financiamento de instituições públicas e empresas privadas, sob a forma de contratos de investigação;
- Promover, como consequência da investigação realizada, o incremento de processos de inovação e mudança pedagógica para a educação a distância e em rede;
- Desenvolver, de forma continuada, o programa de recursos abertos;
- Aproximar a atividade de investigação e transferência de conhecimento aos Centros Locais de Aprendizagem;
- Estabelecer uma política ativa, inovadora e concorrencial à escala global em matéria editorial.

promover a internacionalização da UAb

O desafio de internacionalização é crucial para o futuro da UAb. Pela experiência que acumulou no passado e pela natureza dos meios que hodiernamente utiliza, a UAb está bem posicionada para consolidar a sua posição como instituição de relevo na formação a distância e em rede no mundo, especialmente nos países e territórios de língua portuguesa.

Nos próximos quatro anos a UAb deve reforçar a dimensão internacional.

A internacionalização é uma excelente oportunidade para que a UAb cresça em número de estudantes e racionalize a sua ação. Este elemento de racionalização é muito importante, porque implicará a transformação profunda da instituição, desde logo, no plano da oferta formativa, que pas-

sará a depender das necessidades das pessoas. Naturalmente que um estudante internacional só procurará a UAb se a oferta formativa desta for de elevada qualidade e responder às suas expectativas. Por outro lado, isso obrigá-nos-á, como instituição, a procurar responder a necessidades reais das pessoas, num contexto de forte competição.

A vocação de abertura da UAb manifesta-se de forma particularmente intensa na estratégia de internacionalização, que deve ser vista como transversal a toda a sua ação e não apenas como mais uma função da universidade. A internacionalização exige uma política ativa de mudança da cultura institucional para a construção do pensamento da universidade na globalização.

Neste sentido, a UAb desenvolveu, através da criação dos Centros Locais de Aprendizagem (CLA), uma rede própria e articulada de apoio aos estudantes e de disseminação do conhecimento. Este projeto é estratégico, pelo que se deve não só consolidar na rede existente mas também promover a sua internacionalização. É necessário garantir a continuidade dos serviços que os CLA atualmente prestam aos estudantes que a eles recorrem, tanto de modo presencial como semipresencial ou virtual, e melhorar a qualidade do serviço prestado. Para que tal ocorra, é necessário aperfeiçoar o modelo organizacional dos CLA, nomeadamente as tarefas de coordenação e afetação de recursos. É preciso ainda dotar os

CLA das condições logísticas que garantam o seu funcionamento em rede, para melhorar o serviço prestado aos estudantes.

É de registar o trabalho de desenvolvimento tecnológico até agora promovido junto dos CLA como, por exemplo, em matéria de desmaterialização das provas presenciais.

É desejável que se impulsione a realização de atividades académicas e de extensão universitária nos CLA por forma a que estes possam, em articulação com as entidades locais, desenvolver uma programação própria.

Simultaneamente, o desenvolvimento da rede de CLA no estrangeiro é de relevância estratégica para a instituição como meio de apoio à internacionalização.



Neste domínio, é necessário rever a configuração atual dos centros da UAb no exterior com o objetivo de que possam cumprir a missão de apoio aos estudantes no quadro da internacionalização.

propostas específicas de ação

- Promover uma política fortemente direcionada para a oferta internacional de serviços, especialmente para os países e territórios de língua portuguesa;
- Apostar claramente no consórcio estabelecido com a Universidade de Coimbra como forma de liderar a oferta de educação a distância e em rede em todas as áreas do saber em língua portuguesa;
- Promover ativamente uma política de reconhecimento de graus académicos no exterior, considerando a especificidade de cada contexto local;
- Promover, no âmbito do consórcio com a Universidade de Coimbra, a colaboração com universidades estrangeiras, com vista à oferta de programas de formação em regime de dupla ou múltipla titulação fortemente concorrenciais;
- Desenvolver programas de intercâmbio de professores e investigadores com universidades de referência no mundo, nomeadamente com universidades de educação a distância;
- Consolidar a participação da UAb em redes internacionais de investigação e desenvolvimento, e associar os seus resultados às atividades de ensino;
- Promover a realização de estágios do pessoal técnico em instituições internacionais de referência na área da educação a distância;
- Criar e desenvolver um modelo internacional de centros locais de aprendizagem no exterior;
- Desenhar um modelo económico capaz de assegurar a viabilidade dos CLA, de acordo com os interesses da UAb e tendo em conta o quadro de contratação no atual regime da Administração Pública;

- 
- Avançar no desenvolvimento da rede dos CLA para que exista uma cobertura nacional e internacional, devidamente sustentada do ponto de vista de custos, e para que cada CLA possua as infraestruturas física e tecnológica que permitam prestar os serviços necessários;
 - Impulsionar a participação nos órgãos de governo da UAb de personalidades dos Países de Língua Portuguesa e de estudantes vivendo fora do território nacional;
 - Contribuir para a criação de uma comunidade de língua portuguesa no mundo, independentemente da nacionalidade ou local de residência dos seus membros, como forma de contribuir para a visibilidade externa da língua portuguesa e o apoio a projetos culturais e de investimento;
 - Adequar os regulamentos da UAb aos objetivos de internacionalização;
 - Estabelecer uma política de cooperação orientada para o apoio às instituições dos Estados e territórios de língua portuguesa que aspiram a desenvolver modelos de educação a distância;
 - Promover a cooperação e internacionalização com o objetivo de adequar e reforçar as parcerias e a gestão dos projetos de educação a distância e em rede;
 - Promover a continuidade dos programas de mobilidade virtual de estudantes;
 - Estabelecer regras para que os CLA possam realizar uma oferta própria de atividades de extensão universitária;
 - Desenvolver o *site* dos CLA, com critérios de coordenação e reforço da presença institucional.

fomentar a criação de escala

A UAb tem um potencial académico que lhe permite dar resposta às necessidades de formação e atualização de conhecimentos das pessoas em grande parte das áreas do saber. Os programas de graduação e de pós-graduação existentes, bem como os de aprendizagem ao longo da vida podem ser expandidos, nomeadamente como programas de desenvolvimento profissional.

Neste domínio, o consórcio permite criar a escala necessária para responder às necessidades efetivas de educação e formação.

As necessidades de formação suscitadas pela rápida evolução do mundo profissional e laboral põem novos desafios às instituições de educação superior. Abre-se, neste campo, um conjunto de oportunidades que a UAb deve explorar e valorizar,

aumentando a sua escala de intervenção no âmbito do consórcio.

A progressiva aceitação de que a aprendizagem se faz ao longo da vida, através de meios diversos e atividades múltiplas, levou a que tenha surgido a necessidade de validar e acreditar a formação assim adquirida pelas pessoas, que podem almejar à obtenção de qualificações mais elevadas ou especializadas. A particular condição da UAb, como universidade para a Sociedade Digital em que vivemos, para prestar serviços de maneira flexível e sem limitações de espaço e tempo, torna-a especialmente apta para dar uma resposta eficaz no campo da formação superior, que, não tenho dúvidas, crescerá bastante nos próximos anos.



fomentar a criação de escala

- Aprofundar a oferta atual de estudos e formações com o objetivo de adequá-la às necessidades dos potenciais estudantes do todo o mundo;
- Impulsionar o atual Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida, aumentando a oferta de atividades de formação profissional e extensão universitária combinadas com a emissão de certificados de acreditação de competências e qualificações, de maneira que se prepare e favoreça a continuação dos estudos;
- Desenvolver a criação e a implantação de programas modulares profissionais ou académicos com diversas entidades, empresas e a administração pública, tanto portuguesas como de outros países;
- Estudar a viabilidade de que a UAb participe em processos de validação e acreditação da experiência adquirida por vias não formais através dos contextos profissionais e laborais.

reforçar a qualidade no ensino

I. QUALIDADE NO ENSINO

O reconhecimento da qualidade do ensino na UAb pela A3ES, no âmbito do seu Sistema Integrado de Gestão da Qualidade (SIGQ), será uma resposta eficaz no campo da formação superior que, certamente, crescerá bastante nos próximos anos. Como tal, a UAb deverá prosseguir o esforço de criação dos mecanismos internos de garantia da qualidade que são necessários para a apresentação da candidatura do seu SIGQ. O reconhecimento da qualidade das práticas educacionais e pedagógicas e, conseqüentemente, do modelo pedagógico da UAb será um valor acrescentado para a promoção da oferta pedagógica da instituição em mercados altamente competitivos, numa sociedade em rede e globalizada.

Neste particular, merece destaque a atividade do Observatório da Qualidade no Ensino a Distância e *eLearning*, que, para tal, deve concretizar, na sequência dos estudos que tem vindo a efetuar, uma proposta de referenciais para a qualidade e sustentabilidade das práticas de ensino a distância e, deste modo, contribuir para a especialização da UAb no desenvolvimento da inovação intencional no ensino a distância.

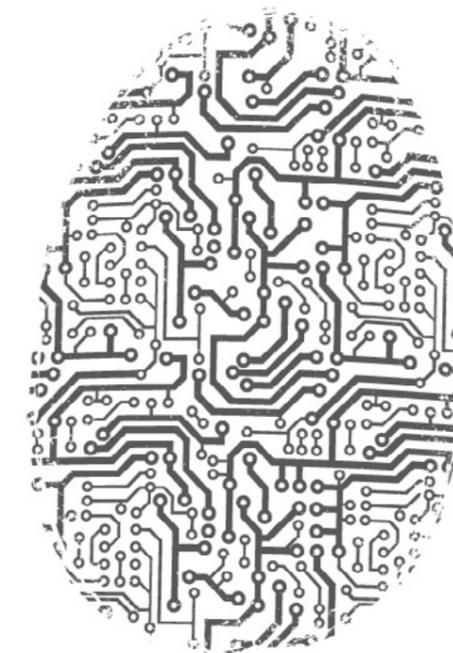
A participação da UAb em redes de investigação nacionais e transnacionais deverá ser fomentada como forma de permitir o reforço da sua capacidade científica e de produção de conhecimento, facilitando simultaneamente a sua participação em centros de decisão. Os artigos científicos, publicações e comunicações deverão refletir uma preocupação, por parte dos docentes, em revelar

um desempenho científico na área da educação a distância e em rede que contribui de forma significativa para a avaliação e acreditação da UAb.

A qualidade deve estar implícita em todos os campos de ação da UAb.

propostas específicas de ação

- Avaliar, adequar e homogeneizar os indicadores de qualidade existentes na UAb, na oferta educativa, no processo pedagógico, na prestação de serviços, concretizando um sistema de informação organizado e acessível, evitando o excesso de burocracia e conseguindo que as atuações do sistema se entendam como verdadeiros processos de melhoria;
- Estabelecer indicadores claros de como se vai medir o “*corpus*” que se considera qualidade, como se deve proceder e com que recursos, com um planeamento calendarizado e com a maior estabilidade possível;
- Fomentar um maior envolvimento institucional da UAb nas entidades e projetos nacionais de avaliação de programas de qualidade;
- Aprimorar os meios de acreditação, avaliação e gestão da oferta educativa: A3ES, DGES, IEFP, ANQEP (Catálogo Nacional de Qualificações);
- Promover a qualidade docente e a satisfação do estudante, mediante o incremento da taxa de sucesso, a inovação da metodologia e processo pedagógico e a introdução de métodos de avaliação inovadores;
- Consolidar a atividade do Observatório da Qualidade no Ensino a Distância e *eLearning*.



SEGURANÇA
DA INFORMAÇÃO

CONNECTION
ANALYSIS
DATA
SEARCHING
VERIFICATION
CODING

reforçar a qualidade no ensino

II. CAMPUS VIRTUAL

A natureza digital dos processos de educação a distância e em rede implica uma visão estratégica da qualidade dos serviços e infraestruturas tecnológicas da UAb de forma a permitir o desenvolvimento e a atividade regular da comunidade de alunos, docentes e não docentes no campus virtual.

O Campus Virtual de uma universidade digital tem de ser global e ubíquo, ou seja, tem de ser acessível a qualquer momento e em qualquer lugar. O Campus Virtual estabelece a ligação primordial do estudante com a universidade, em todos os seus aspetos: administrativos, pedagógicos, sociais e culturais.

É fundamental que a UAb desenvolva e adapte,

de modo eficiente, as inovações tecnológicas às exigências que o processo de ensino-aprendizagem requer, bem como às atividades de extensão universitária e de ligação à sociedade.

O desenvolvimento de aplicações informáticas para avaliação a distância e presencial será promovido com o objetivo de criar tecnologias específicas e adequadas às necessidades da instituição, mas também como forma de estar na linha da frente da inovação nesta área.

Esta linha de ação será impulsionada por forma a que os estudantes disponham de uma ampla oferta de ferramentas de apoio ao seu processo de aprendizagem e para que a universidade se apetreche por forma a atrair estudantes de elevado potencial de todo o mundo.

campus
virtual

propostas específicas de ação

- Completar o processo de aplicação da desmaterialização das provas presenciais, avaliando as suas possibilidades e limitações e proporcionando apoio a todos os envolvidos no processo – professores, logística de exames, CLA – por forma a evitar custos e para que possa constituir uma contribuição inequívoca na celeridade do processo de avaliação das aprendizagens dos estudantes;
- Rever as aplicações informáticas e inovar nas ferramentas digitais que se utilizam para a gestão da informação na UAb;
- Desenvolver infraestruturas informáticas centralizadas para o apoio ao processo de ensino e aprendizagem, à produção de materiais de ensino, à investigação e aos grupos que desenvolvem projetos;
- Rever e melhorar a gestão do portal da UAb, completando o desenvolvimento do Portal Académico do Estudante e estabelecendo procedimentos simples e standardizados para a gestão das páginas dos Departamentos e Serviços;
- Melhorar os sistemas de difusão da oferta académica da UAb para facilitar o conhecimento, aumentar a presença e oferecer informação precisa aos potenciais estudantes;
- Explorar as possibilidades de financiamentos que estejam disponíveis no âmbito dos fundos europeus, bem como de outros projetos comunitários, públicos ou privados, destinados à inovação tecnológica.

desenvolver a sustentabilidade

No atual contexto de diminuição, por um lado, do financiamento público do sistema de ensino superior e, por outro lado, de crescente exigência na melhoria do desempenho da UAb, circunstâncias que não são fáceis de conciliar, é preciso adotar as medidas necessárias para assegurar a sustentabilidade financeira futura da UAb e aumentar a sua eficiência no uso dos recursos disponíveis.

A sustentabilidade financeira da UAb depende de um conjunto de fatores, tanto externos como internos. Por esse motivo, o Plano Estratégico contempla uma dupla linha de atuação. No plano interno é imperioso melhorar a racionalização da execução económica e, no plano externo, a diversificação das fontes de financiamento,

promovendo o rigoroso controlo das despesas e aumentando as receitas.

Fundamentalmente, é preciso concretizar um plano de financiamento estável, a longo prazo. Dado que o financiamento público deverá continuar a constituir, de acordo com orientações internacionais, uma parte fundamental do financiamento global da UAb, é forçoso manter uma negociação permanente com a tutela e com as instituições públicas financiadoras da ciência, inovação e desenvolvimento social, com vista a concretizar dois objetivos: evitar a redução dos níveis de financiamento público; e obter o financiamento necessário para poder planear e desenvolver ações estratégicas de médio e longo prazo.

Será necessário promover ainda a obtenção de novas fontes de financiamento, fundamentalmente

privadas, com o objetivo de desenvolver novos programas de ação e tornar sustentáveis os já existentes.

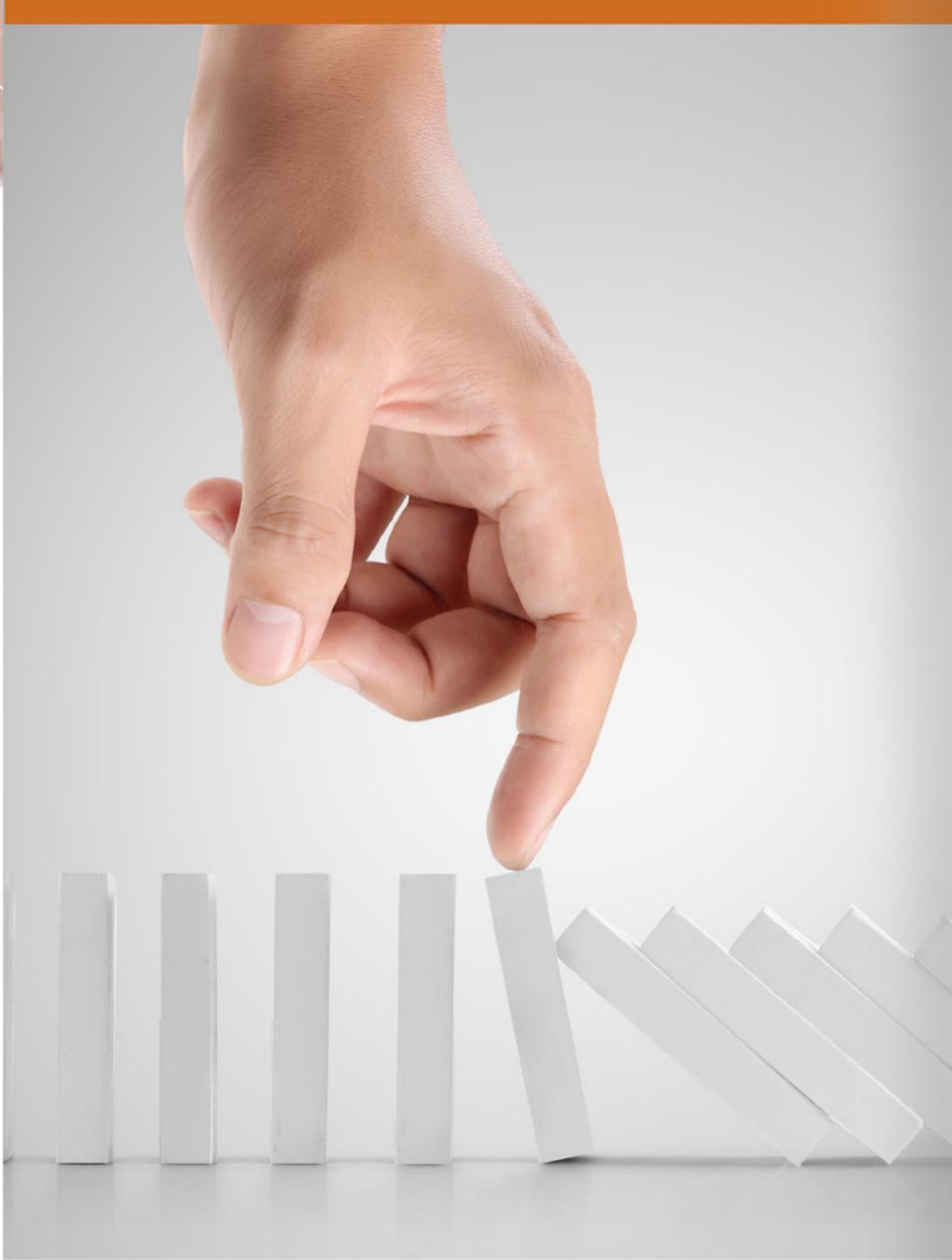
No entanto, não será realista afirmar que é tarefa fácil e simples obter esse financiamento, sem melhorar a capacidade da UAb para projetar e estabelecer programas suscetíveis de alcançar o financiamento necessário para o seu desenvolvimento.

Os programas de financiamento externo são cada vez mais exigentes e com taxas de sucesso muito baixas. Para se alcançar financiamento, é preciso trabalhar em rede com instituições de referência de todo o mundo.

Para levar a cabo esta tarefa dever-se-á contar, em primeiro lugar, com a comunidade universitária, constituída por pessoas com formação e experiência e que podem dar contributos muito valiosos para a

concretização de novos projetos de elevado valor acrescentado.

É imperioso ainda aproveitar a importante experiência que a UAb conseguiu acumular ao longo da sua história em diversos âmbitos, como a integração das TIC nas práticas da educação superior, a inovação pedagógica para a formação a distância de populações de grandes dimensões, a elaboração e distribuição, em formatos inovadores, de materiais didáticos de diversos tipos, a modularização dos serviços de apoio à docência ou outros similares. Esta vasta experiência tem um enorme potencial para gerar recursos adicionais que são necessários à sustentabilidade financeira da instituição.



As políticas de restrição financeira têm tido até ao momento um impacto negativo considerável no equilíbrio orçamental da UAb, o que obriga a um rigoroso controlo de gestão financeira e uma atenção permanente à evolução da cada rubrica de despesa.

Com o propósito de uma utilização eficiente dos recursos disponíveis, é importante estabelecer prioridades de investimento/custos, com o objetivo de atender estrategicamente àquilo que é prioritário, como são os custos inerentes e imprescindíveis para assegurar a inovação, a estabilidade dos mapas de pessoal e o fomento das atividades essenciais da instituição. A UAb deve prosseguir com a boa gestão dos recursos até agora realizada e adotar um conjunto de medidas orientadas para a racionalização dos custos.

propostas específicas de ação

- Constituir, no quadro do Conselho de Gestão e do GPAQ, uma comissão dedicada à simplificação dos procedimentos administrativos que se realizam na UAb e com missão de, no prazo de seis meses, entregar um estudo que indique medidas concretas com a finalidade de racionalização dos custos;
- Criar as condições para a implementação de um sistema de contabilidade analítica que funcione como meio de controlo orçamental e permita o estabelecimento de prioridades e a racionalização da despesa;
- Aprofundar o desenvolvimento do sistema de gestão da informação no que diz respeito à desmaterialização e ao aprofundamento da administração eletrónica no seio da UAb, favorecendo a sua conexão com outras iniciativas externas e, especialmente, com as iniciativas empreendidas pelas administrações públicas;
- Fomentar o desenvolvimento e difusão de boas práticas de gestão em todas as áreas de atuação da UAb;
- Realizar uma gestão eficiente dos espaços da UAb, e promover a resolução do grave problema existente de falta de infraestruturas, em função das disponibilidades financeiras.

projetar o consórcio UAb e UC

O consórcio celebrado entre a Universidade Aberta e a Universidade de Coimbra, no passado dia 23 de julho de 2015, constitui o momento da maior relevância para a UAb.

Concretamente, o consórcio constitui:

- i) o reconhecimento, por parte da mais antiga e uma das mais prestigiadas universidades públicas portuguesas, do valor estratégico de uma cooperação estreita com a UAb, dada a sua especificidade;
- ii) o reconhecimento, por parte da tutela, da relevância da UAb no âmbito da rede de ensino superior público. Com efeito, todo o processo tendente à celebração do consórcio foi acompanhado pela tutela e mereceu o seu acordo e apoio, como ficou comprovado pela

presença do Ministro da Educação e Ciência e do Secretário de Estado do Ensino Superior no ato de assinatura do consórcio, em Coimbra;

- iii) a possibilidade de a UAb ganhar escala e aumentar significativamente o seu número de estudantes no mundo;
- iv) um fator de racionalização da ação da UAb, em todos os domínios, através da participação dos seus membros em redes internacionais competitivas.

Por tudo o que referi, o consórcio constitui o momento de início para o processo de profunda transformação da UAb, bem como do pensamento sobre a educação e da rede de ensino superior em Portugal.

Por vocação e missão, a UAb é, tal como a Universidade de Coimbra, uma universidade

global. Pelas suas características e metodologias de ensino que utiliza, a UAb dará, no âmbito do consórcio, uma resposta às necessidades de formação das pessoas no tempo presente, mas a uma escala muito maior do que acontece hoje. Dada a sua natureza e alcance, o consórcio está em condições de prosseguir, de uma forma inédita, com a participação ativa da UAb, na defesa dos interesses de Portugal no mundo, no exercício de uma efetiva tarefa de soberania, como pretende ser, no século XXI, a educação.

propostas específicas de ação

- Consolidar a posição de liderança da UAb na oferta de educação a distância e em rede em Portugal e nos Países de Língua Portuguesa;
- Promover um aumento substancial da oferta formativa da UAb em língua portuguesa;
- Atrair estudantes de elevado potencial de todo o mundo, em especial dos países e territórios de língua portuguesa;
- Proceder à integração de políticas com a Universidade de Coimbra em áreas essenciais para o futuro do consórcio, como são os casos das atividades editorial e de desenvolvimento tecnológico;
- Promover atividades conjuntas de investigação científica e disseminação do conhecimento, em todas as áreas;
- Estabelecer uma política comum em matéria de educação a distância e em rede;
- Promover a realização de atividades conjuntas das duas universidades com instituições de referência no mundo;
- Desenvolver uma política inovadora na área dos recursos educativos abertos;
- Contribuir, nos planos científico e cultural, para o desafio de criação de uma comunidade de língua portuguesa no mundo.

CONNECTION
ANALYSIS
DATA
SEARCHING
VERIFICATION
CODING

nota final

A Universidade Aberta tem na sua missão e projeto de ação a intervenção à escala global porque a educação a distância e em rede afirma-se na acessibilidade sem os constrangimentos do tempo e do espaço.

Esta é a visão estratégica para o desenvolvimento do pensamento da inovação e mudança necessários para construir a universidade na lusofonia e na globalização.

O conjunto de objetivos estratégicos e linhas de ação operacionalizadas nas propostas específicas que são apresentadas no Plano Estratégico para o quadriénio constitui a afirmação da especialização da UAb e a consolidação da identidade da universidade na rede de ensino superior português.

Uma universidade para construir o conhecimento na lusofonia e na globalização, uma universidade que tem o conhecimento do saber fazer a educação a distância e em rede, mas que o sabe partilhar para assim afirmar a qualidade junto dos seus pares.

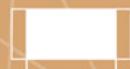
Este é um plano estratégico que tem como principal eixo de realização a liderança na investigação em educação a distância e em rede, enquanto meio para promover a inovação pedagógica e a qualidade na oferta de ensino bem como a criação de escala para a internacionalização, nomeadamente com o consórcio entre a UAb e a UC.

É um plano estratégico que colhe, igualmente, na modernização tecnológica a base para a construção do futuro. A modernização necessária

para uma universidade competitiva na lusofonia e na globalização do conhecimento na sociedade digital.

Paulo Maria Bastos da Silva Dias
Reitor da Universidade Aberta





UAb

© UNIVERSIDADE ABERTA | 2016