

Conselho Nacional de Educação

Seminário “Rede de Ensino Superior em Portugal: Políticas e Práticas de Associação de Instituições”

“Consórcios no Ensino Superior: Iniciativas em Curso”

Luís Braga da Cruz (CG - UMinho)

Lisboa

28 de Novembro de 2011

A Universidade do Minho

Opções estratégicas

Os primeiros 40 anos de uma Universidade

A UMinho foi criada em 1973 - Tem cerca de 40 anos.

Uma nova universidade, ou uma universidade nova?

- **2 pólos,**
- **uma estrutura matricial por Escolas,**
- **um mandato de relação com uma região especial.**

Ao fim de 10 anos a capacidade formativa entra em regime de cruzeiro.

Ao fim de 20 anos os primeiros diplomados começam a fazer-se sentir no tecido social envolvente.

Ao fim de 30 anos entra em fase de estabilização:

- **Reconhecida como importante centro de produção de conhecimento,**
- **Questiona-se sobre o seu futuro,**
- **Que papel pode desempenhar no sistema de ES em Portugal?**

Ao fim de 40 tem de ter uma nova orientação estratégica.

Especificidades da UMinho

Uma universidade que surge numa região concreta:

- **muito populosa,**
- **com forte défice de formação dos seus activos,**
- **mas com grande relevância na produção de bens industriais e transaccionáveis, com peso nas exportações portuguesas.**

Mas, em contrapartida:

- **Integrada num território singular e denso – uma região metropolitana de 3 milhões de pessoas, num semicírculo de 50 km de raio.**
- **Nestes 40 anos, consolida-se a concorrência da maior universidade portuguesa – UPorto, aquela que está fisicamente mais próxima e que a estimula em termos competitivos**
- **Que ambiente fomentar: de competição ou de cooperação?**

Alguns elementos distintivos da UMinho

- **Desde início, adoptou um regime de participação externa no Senado, muito aberto.**
- **A sua organização matricial potencia transversalidade na relação entre as suas diferentes unidades orgânicas**
- **A forte preocupação de estar inserida no meio envolvente, confere-lhe visibilidade e aceitação**
- **Confronta-se com alguma debilidade institucional na “região” em que está inserida.**
- **Soube valorizar a investigação como factor de aceitação na sociedade portuguesa.**
- **Nalguns domínios adquiriu notoriedade nacional.**

O RJIES (Lei 62/2007) e o modelo Fundacional

O enquadramento jurídico de 2007 leva a UMinho a um processo de profunda participação interna para a redefinição dos seus Estatutos, explorando o modelo de organização institucional que melhor se adequasse ao seu percurso e especificidade.

Nessa fase, foi decidido não adoptar de imediato o modelo de instituição pública de natureza fundacional, previsto no art.º 129 do RJIES.

A aplicação do RJIES conduziu à formação do seu Conselho Geral, em Maio de 2009.

Com a eleição de um novo reitor (2010) foi proposta a recuperação daquela hipótese. Houve um profundo debate interno.

Em Maio 2011, o CG deliberou que fosse requerido ao Governo a transformação da UMinho em fundação pública de direito privado.

O Governo reagiu recentemente informando que a decisão terá de ser diferida, aguardando a publicação da Lei Quadro das Fundações, em fase de ultimação.

O normal funcionamento do CG - Balanço

O CG estabeleceu as suas regras e entrou em funcionamento regular.

Ambiente de discussão e debate interno.

Comissões especializadas:

- 1. Governação e Assuntos Institucionais,**
 - 2. Planeamento e Assuntos Financeiros,**
 - 3. Investigação, Ensino, Qualidade e Avaliação**
 - 4. Inovação e interacção com a Sociedade**
- Ganhos de produtividade: mais fácil obter os consensos mínimos, maior racionalidade de tempo com a discussão em ambiente mais restrito.**

Apertado escrutínio da governação da universidade, de prestação de contas, reduzindo o potencial de queixa interno.

Uma política de informação e de comunicação mais conseguida.

Progressivos ganhos em transparência.

Processo de Planeamento Estratégico da UMinho

Em Junho de 2011, o reitor anunciou ao CG a intenção de lançar um processo de planeamento estratégico que pudesse ser ferramenta instrumental na definição de objectivos da UMinho e das suas UOEI,

Propôs que fosse feito um exercício de conciliação de contributos “top-down” e “bottom up” e que considerasse as dinâmicas internas e os contextos externos.

As UOEI já tinham sido envolvidas numa intensa fase de levantamento de informação sobre a realidade actual, objectivos e benchmarking.

Há a noção de que para chegar a um planeamento estratégico se tem de construir **uma visão e um conceito de universidade** partilhados com a academia (UOEI, estudantes, trabalhadores não docentes).

Mas também ter em conta os contextos externos:

- Político e socioeconómico nacional
- Internacional
- A realidade da UMinho e sua envolvente

Contexto Internacional – Crescente competitividade Institucional

Decisivo o recrutamento de estudantes de qualidade.

Origem dos alunos do 1.º ciclo nacionais está na vizinhança de cada Universidade. Em termos legais e fora do Erasmus, não é fácil recrutar alunos estrangeiros para o 1.º ciclo.

Os desafios na captação de jovens talentos coloca-se no recrutamento dos 2.º e 3.º ciclos.

O que determina a qualidade do ensino é a qualidade da investigação.

A competitividade é determinada pela capacidade de atrair recursos humanos de excelência na actividade docente e de investigação.

Como aumentar a captação internacional de outros financiamentos?

A inserção em redes internacionais.

Contexto Nacional

Ponderadores de Enquadramento Socioeconómico:

- **O ambiente das famílias**
- **O contexto produtivo – as empresas**
- **O estado do Estado**
- **O âmbito da Acção Social**

Objectivos e organização do sistema do Ensino Superior:

- **Racionalização da rede e da oferta**
- **Binarização (ou não) do sistema – Universidade / Politécnico**

Formas de crescimento para o Ensino Superior:

- **CET; Licenciaturas; MI; pós graduação**
- **Escalão 18-23 anos esgotado (excepto classes mais baixas)**
- **Novos públicos: >23 anos, desempregados, empresas, IEFP,...**
- **Formação contínua / formação à distancia**
- **Estudantes estrangeiros**

Oito Grandes Grupos de Questões Estratégicas

1. O carácter completo da Universidade e as novas áreas de oferta educativa

Questões:

Faz sentido abrir novas áreas de ensino e investigação? Que áreas (Por exemplo: Desporto, Farmácia, Tecnologias de Saúde, Ciências Forenses. Outras? Quais?

A actividade nestas áreas deve desenvolver-se ao nível do ensino graduado ou pós-graduado?

A partir de que unidades orgânicas estes projectos/cursos devem ser lançados?

O lançamento de novas áreas deverá implicar o encerramento de áreas existentes?

2. Que critérios para encerrar cursos ou departamentos?

Questões:

Como lidar com cursos de baixa procura, mas suportados por grupos de investigação com classificação de “excelente”?

Qual a posição da UMinho sobre formações básicas de procura reduzida, por exemplo: Filosofia e Física?

Que relevância deve ser atribuída ao critério da empregabilidade?

3. A Geometria das Unidades Orgânicas

Questões:

A actual geometria das UOEI - unidades orgânicas de ensino e investigação – bem como das respectivas subunidades é a mais adequada à prossecução dos objectivos da UMinho, em termos de eficiência e de promoção da pluridisciplinaridade?

4. Sobre o conceito de universidade de investigação e sua relação com o de universidade completa

Questões:

Que medidas e orientações devem ser tomadas para garantir que todos os centros da UM tenham o reconhecimento de "muito bom" ou "excelente"?

O que fazer com os centros que, repetidamente, não atinjam esse estatuto?

Como compatibilizar o propósito da UM ser uma universidade completa com a dificuldade de ser excelente em todos os ramos?

A UM deverá desenvolver actividade de investigação de qualidade em todas as áreas em que oferece projectos de ensino?

5. Sobre o ensino de qualidade e diferenciado

Questões:

Que requisitos formais para o lançamento de novos cursos?

Que competências transversais deverão ser oferecidas pela UM?

Que novas capacidades de análise desenvolver?

Que estímulos diferenciadores podem ser usados?

6. Sobre a interacção com a sociedade

Questões:

Que critérios para seleccionar as temáticas de aproximação ao financiamento e em que medida se devem ajustar à missão da UMinho?

Empreendedorismo na comunidade académica, como deve ser valorizado?

Como deverá ser montada uma estratégia de *fundraising* que capte donativos da sociedade?

7. Em relação à Universidade inclusiva e sustentável

Questões:

Que temas eleger com implicações em diferentes domínios onde a UM não pode ficar indiferente (novas áreas da sua interacção com os estudantes e a sociedade em que estes estão inseridos):

- Acção social,**
- Infra-estruturas,**
- Questões éticas,**
- Temáticas religiosas,**
- Boas práticas de desenvolvimento sustentável?**

8. Outros temas possíveis

Questões:

Poderia ainda fazer sentido alargar a reflexão a mais alguns temas, como por exemplo:

- Universidade internacionalizada;**
- Universidade participada e descentralizada;**
- Universidade eficiente e eficaz.**

Consulta por amostragem e aleatória

40 Grupo de Trabalho (GT) compostos por 6 pessoas:

- 1 professor catedrático,**
- 1 professor associado,**
- 2 professores do corpo de auxiliares e de investigadores doutorados,**
- 1 estudante**
- 1 trabalhador não docente**

Coordenador/relator de cada GT designado entre os elementos do grupo.

Mandato: sintetizar, no prazo de um mês, o resultado do trabalho de reflexão, em 5 páginas A4.

Cada GT é livre de organizar os seus contributos da forma que entender

A informação será tratada pelas Comissões e apreciado no CG

Tópicos para a reflexão dos Grupos de Trabalho

Para orientar a reflexão dos GT foram sugeridas as seguintes áreas críticas:

- Projecto educativo;**
- Investigação;**
- Interacção com a sociedade;**
- Orgânica da UMinho;**
- Que prioridades para a UMinho.**

Perguntas de resposta facultativa

- 1. Entende ser oportuna a eventual fusão/reconversão ou extinção de unidades orgânicas de ensino e investigação, subunidades e de serviços?**
- 2. O que pode a UMinho fazer para melhor interagir com a comunidade e quais devem ser os seus parceiros estratégicos?**
- 3. Perante as adversidades financeiras com que a UMinho se está a defrontar, quais as soluções que poderiam ser encontradas para a superação deste problema?**
- 4. Que estratégia e formas de organização devem orientar o desenvolvimento e a internacionalização da investigação da UMinho?**
- 5. Quais entende serem as prioridades estratégicas da Universidade do Minho para os próximos quatro anos?**

Políticas e Práticas de Associação de Instituições

Consolidação da Rede do Ensino?

Pontos de partida

- 1. Nem todas as Instituições de Ensino Superior em Portugal tem capacidade para serem líderes de processos de consolidação.**
- 2. A competitividade territorial é um elemento não desprezável nesta equação.**
- 3. Há questões de definição do modelo que estão a montante da questão de consolidação da rede.**
- 4. O sistema de ensino superior português é assumidamente um sistema binário**
- 5. Porém há Universidades que incluem escolas de ensino Superior Politécnico**

Universidades e Politécnicos no RJIES

O RJIES não é muito claro a fazer a distinção entre Universidades e Institutos Politécnicos (art.º 6.º e 7.º):

- **Ambos conferem licenciatura e mestrado**
- **Só as universidades conferem doutoramentos;**
- **as Universidades são “instituições de alto nível na criação, transmissão e difusão de cultura, do saber e da C&T”;**
- **Os IPs são “instituições orientadas para a transmissão e difusão de cultura e saber de natureza profissional”**
- **Enquanto as Univ. “articulam ensino, investigação, desenvolvimento experimental e sua difusão”,**
- **Aos IP tais domínios estão também consagrados mas a pesquisa remete-os para à “investigação orientada”.**

Universidades e Politécnicos na prática

Apesar da falta de clareza legislativa e de uma capacidade formativa potencial muito semelhante, há uma orientação distintiva no tipo de formação efectivo (haverá excepções!):

- Mais conceptual na Universidade,**
- Mais teórico-prática e profissionalizante nos IP.**

A nível de licenciaturas e mestrados os conteúdos formativos são muito semelhantes, o que torna ilusórias as formações.

Há claramente falta de clareza e de especialização, podendo até ser enganosa a oferta oferecida.

Os factores distintivos entre a oferta da Universidade e do IP tendem a restringir-se aos padrões de qualidade.

Reconhece-se que há politécnicos com níveis de desempenho muito satisfatórios.

O sistema binário

**O sistema binário ganharia se fosse assumido com maior clareza.
É fácil definir o que deve ser uma Universidade.**

Quanto ao Ensino Politécnico, tudo ficaria mais claro se:

- **A formação fosse mais generalista e profissionalizante,**
- **Se o corpo docente fosse constituído por profissionais com maior vivência prática e proximidade à economia real.**

O mercado não reconhece ao Ensino Politécnico o carácter mais realista e orientado que era suposto ser, por não contribuir para as suas necessidades concretas.

As consequências são fáceis de identificar:

- **Os IP procuraram replicar a oferta Universitária,**
- **As circunstâncias determinaram diferentes níveis de qualidade**
- **Os IP não captam alunos, nem professores com aptidão mais elevada.**
- **Em resumo: O sistema funciona mal e não é claro.**

Soluções para a consolidação da rede de ES

Investir na clarificação do sistema.

As soluções devem ser equacionadas de forma integrada e adoptando um território de referência – de preferência, o espaço regional (NUT II).

A região Norte poderia ser um bom laboratório para uma experiência, porque:

- Tem longa prática de planeamento regional,**
- Está habituada a estudar soluções em função da realidade física, cultural, social e económica.**
- Tem demonstrado saber estabelecer consensos e encontrar formas de racionalização em muitos outros domínios: Infra-estruturas, equipamentos, transportes, saneamento, etc.**
- Porque não pensar também no Ensino Superior?**

Soluções para a consolidação da rede de ES

A abordagem das redes é cada vez mais transversal e exigente, o que tem reflexos na definição dos modelos de ensino e investigação.

O exemplo do sector agrário é paradigmático: domínios produtivos, pecuária e florestais, agregação da produção, organização dos produtores, transformação de produtos agrícolas, comercialização, questões da socioeconomia agrária, desenvolvimento rural, investigação agrária, ambiente e sustentabilidade, etc.

As políticas de associação de Instituições do ES não podem ser o resultado de agregação por adição de Universidades, Escolas ou IP.

Tem de haver um racional que o justifique, para além das simples economias de escala.

As consolidações têm de demonstrar uma coerência. A mais óbvia parece ser a territorial.

As Instituições de ES são peças fundamentais para conferir competitividade a um território, sobretudo pelo lado da inovação.

Outras formas de cooperação / associação

Programas de mestrados e doutoramentos conjuntos entre universidades, conferindo graus:

- **MAP – Minho, Aveiro e Porto – começa a ser um “brand”.**
- **Nanomedicina – INL, Univers. da Região Norte, Univers. da Galiza.**
- **Cooperação entre as Universidades da Região Norte e da Galiza, pela componente imaterial dos programas Transfronteiriços (INTERREG), consórcios multi-institucionais, em ramo de menor procura (por ex. nas humanidades - História, Antropologia, Políticas Europeias, etc.).**

São exemplos em que se consegue ajustar a oferta por conjugação de recursos e, especialmente, em domínios onde isoladamente não há suficiente massa crítica.

Apoio na componente de inovação aos clusters e pólos de competitividade e Tecnologia, constituídos no Programa nacional das “Estratégias da Eficiência Colectiva”, em que muitas IES entraram

Operações de Consolidação no ES - Hipóteses

1. O caminho espanhol?

- **Numa região como a Galiza há três grandes universidades, cada uma delas com dois ou três pólos.**
- **A UMinho é neste aspecto atípica, em Portugal, porque sempre teve dois pólos.**

2. Uma única Universidade numa região (NUT II)?

- **Apenas com uma outra cultura política regional.**
- **A Lorena, em França, fundiu 4 universidades muito distintas e dispersas, para ter uma única de 50.000 alunos, por vontade política!**
- **Em Portugal diferentes processos genéticos determinaram culturas universitárias muito distintas que dificultam as operações de consolidação voluntária.**

Oprações de consolidação no ES -Hipóteses

3. Agregação de instituições ES que justificaram a sua criação numa forte relação com o espaço regional (ou sub-regional) e com os seus problemas?

- O caso de Trás-os-Montes e Alto Douro, Beira-Interior, Alentejo.
- Esta hipótese poderia justificar-se mais pragmaticamente em zonas interiores do País,
- Dependeria de um prévio esclarecimento: As actuais debilidades não seriam inibidoras de uma mais exigente proactividade?
- Ter a noção que, por mera reacção do mercado (seja pelo sistema de avaliação, seja pela procura potencial), as IES do interior têm a vida cada vez mais difícil, por debilidade do tecido social e empresarial dessas regiões.
- Socialmente, não se pode comprometer a relevância social das IES, em cidades do interior. O ES desconcentrado é aí o principal factor de crescimento demográfico e económico.