

Programa de Ação como Candidato a Reitor da  
Universidade Aberta

Paulo Maria Bastos da Silva Dias

Outubro de 2015

## Índice

Nota de abertura: uma candidatura para um tempo de mudança	3
Uma visão para a educação a distância e em rede na Sociedade Digital	5
Universidade Aberta: uma universidade inovadora	11
Questões estratégicas	12
Compromissos	20
Linhas de ação	26
Nota final	41

## Nota de abertura

### Uma candidatura para um tempo de mudança

Apresento a minha candidatura a Reitor da Universidade Aberta (UAb) com a convicção de que reúno a visão estratégica para a liderança, o saber e a experiência para conduzir, de forma decisiva, o aprofundamento e consolidação da missão da instituição, num tempo de mudança.

Pretendo que a UAb se afirme como uma universidade de referência em Portugal e no mundo, apostando no que a diferencia. Os tempos são difíceis, mas cheios de possibilidades. Com efeito, as aprendizagens e os processos de criação de conhecimento típicos da Sociedade Digital estão na UAb. Na verdade, estão em cada um dos seus membros, constituindo como que a sua impressão digital.

A UAb está sujeita à mudança, tal como as outras universidades. Mas diferencia-se de todas as outras, assim como se diferencia a atividade dos seus membros. Pela sua especificidade, a UAb tem uma pedagogia e uma organização próprias, que requerem uma visão estratégica própria.

A UAb deve liderar os processos de inovação e qualidade da educação a distância e em rede em Portugal. Deve liderar a investigação nessa área. Deve manter elevados níveis de interação com a sociedade.

A emergência dos novos cenários e contextos de globalização da educação através das tecnologias digitais apresenta desafios significativos para a evolução e mudança do pensamento pedagógico e organizacional da UAb, assim como do País.

Precisamos de uma estratégia informada, clara e eficaz, para definir um modelo absolutamente inovador nos planos pedagógico, administrativo e de gestão, com bons resultados de desempenho, mas que seja capaz de antecipar as necessidades de educação e formação das pessoas no futuro.

O reconhecimento político e da sociedade do papel da UAb, que é imprescindível para a sua afirmação, passa pela convergência destes processos.

A valorização dos processos de inovação e mudança está direcionada para a satisfação das necessidades da procura. Na sociedade em que vivemos, para qualificar as pessoas, é preciso saber o que elas querem. Não é o Estado, nem as universidades que definem as necessidades de formação, mas sim as pessoas.

Para que a UAb se afirme como uma instituição de referência no sistema de ensino superior e ciência em Portugal deve apostar estrategicamente na inovação e qualidade da sua oferta educativa, a qual depende das práticas pedagógicas e de gestão e ainda da capacidade de investigação e disseminação do conhecimento dos seus membros.

É uma visão orientada para a promoção do local como expressão de referência ao global e construir, deste modo, através da experiência das aprendizagens em rede, não apenas dos estudantes mas de todos os membros da comunidade educativa, a escala e o valor para a intervenção da instituição na globalização, especialmente junto dos falantes de português.

Estes são os desafios que assumo como candidato a Reitor da UAb.

O consórcio recentemente estabelecido entre a UAb e a Universidade de Coimbra é expressão deste pensamento. É da especificidade da UAb que decorre a sua complementaridade no sistema de ensino superior em

Portugal. É ainda da sua especificidade que decorre parte do extraordinário potencial de diferenciação da oferta educativa do consórcio.

## Uma visão para a educação a distância e em rede na sociedade digital

A globalização emerge das práticas de interação, comunicação e criação do conhecimento em rede na Sociedade Digital. Somos os atores da Sociedade Digital mas, mais do que isso, somos os autores dos procedimentos para a transformação da informação em conhecimento na sociedade em rede. Falo de uma sociedade que, pela sua natureza em rede, se afirma em práticas de diluição das fronteiras sociais, culturais e tecnológicas para a aprendizagem e a globalização do conhecimento.

São estas as dimensões e cenários para a concretização da missão da UAb, como uma universidade sem fronteiras e em qualquer lugar no mundo.

Este é um programa político, mas que decorre do meu pensamento. Como já referi publicamente, preparei-me, ao longo da minha vida profissional, embora de forma não intencional, para poder ser Reitor da UAb. Tenho um pensamento próprio sobre o que é e para que serve o ensino a distância e em rede na sociedade portuguesa contemporânea. Não se estranhe nem o pensamento, nem o modo como o expresso. Quando falo de Sociedade Digital e de universidade do futuro, falo com base na minha própria experiência.

Este é um programa de ação apoiado num pensamento. É assim que deve ser visto e julgado.

Os cenários de internacionalização da oferta educativa da UAb devem ser analisados no quadro das formas emergentes da aprendizagem e criação de

conhecimento em rede. A internacionalização das atividades da UAb, mais do que uma expressão da abertura do *campus* ao exterior, constitui a forma de levar o *campus* ao estudante, em qualquer lugar no mundo, promovendo a proximidade e a partilha dos territórios de aprendizagem e conhecimento sem barreiras de qualquer tipo ou natureza.

É um meio de diluição das distâncias físicas e culturais que se define através da construção de novas proximidades digitais, que constituem os cenários e os contextos para a elaboração das redes de aprendizagem e para a formulação do pensamento emergente da pedagogia e práticas de ensino e aprendizagem praticados na universidade da Sociedade Digital, da qual somos os principais atores e autores.

É a partir da ação desenvolvida no âmbito deste quadro conceptual de mudança e inovação pedagógica e organizacional que se estabelecem as interações intencionais de comunicação na comunidade de atores, que são os membros da comunidade educativa espalhados por todo o mundo.

É verdade que o mundo é complexo, e que não é óbvio que as fronteiras tenham acabado. Pelo contrário, existem provas do seu ressurgimento no plano político. Mas o que é inequívoco é que a educação se globalizou. As redes digitais ao serviço da educação global, que se traduz na possibilidade prática de uma universidade ter estudantes, como é manifestamente o caso da UAb, em qualquer parte do mundo, decorre de novos contextos sociais de participação, partilha e mediação colaborativa entre pessoas aptos a produzirem aprendizagens e a criação de conhecimento. Esta é a nova sociedade em rede, que se reveste de um novo significado para o pensamento, a missão, a função e o modo de organização das universidades.

A UAb é, por missão e vocação, uma universidade global, destinada a pessoas de todo o mundo. Neste ponto, queremos fazer o caminho mais exigente percorrido pelas melhores universidades do mundo, e não o

caminho, também possível, das universidades que se dirigem a um público regional.

A UAb deve apostar numa oferta educativa orientada não apenas para o desenvolvimento de competências que habilitem as pessoas a enfrentar os problemas do presente, mas também para o desenvolvimento de competências-ferramenta que apetrechem as pessoas a resolver situações futuras, antecipando novos cenários e contextos de intervenção que são essenciais na economia da globalização do conhecimento.

Se o ensino a distância foi até ao presente considerado como um instrumento útil para a qualificação de ativos, no âmbito da sua missão como universidade de educação a distância e em rede, deve ter um impacto muito maior em termos de inovação social e científica. Estrategicamente, a UAb deve posicionar-se não só como um meio gerador da mudança para a qualificação da sociedade mas, principalmente, como uma instituição visando a promoção da inovação científica e cultural. A rede constitui, como elemento caracterizador e diferenciador da UAb, o ambiente natural para a criação da escala necessária para a mudança e a inovação.

É este o pensamento enquadrador do consórcio entre a Universidade Aberta e a Universidade de Coimbra, através do qual será possível criar a escala para promover uma intervenção inovadora na oferta educativa em língua portuguesa no mundo, fruto de um desenvolvimento científico e cultural construído nas aprendizagens e no conhecimento em rede.

Para que este sistema funcione, e se garanta a qualidade da oferta formativa, precisa de ser regulado. No plano internacional, as associações que representam as instituições da especialidade, têm feito um considerável esforço de autorregulação, em que a UAb tem intervindo, como no caso do projeto E-xcellence Next. Porém, é necessário que, no plano nacional, se regule o sistema por forma a promover a convergência de procedimentos e

a definição de princípios que garantam a qualidade da oferta de ensino no regime de educação a distância e em rede.

A questão é séria e o interesse público manifesto.

Com efeito, as tecnologias digitais introduziram modelos e práticas de inovação no ensino superior que são de natureza fortemente disruptiva, nomeadamente com a escalabilidade dos ambientes de aprendizagem e as cenarizações virtuais dos contextos e redes de aprendizagem. De forma muito diferente do pensamento tradicional do ensino a distância, que estava direcionado para escalas sustentadas na aprendizagem individual e de carácter local, as novas cenarizações da educação em rede são não só locais, mas profundamente globais, ao assentar em processos de natureza conversacional e colaborativa. É nesse sentido que o local se constitui expressão significativa nas escalas da globalização. Por exemplo, no plano pedagógico e tecnológico, nada impede que, hoje em dia, se trabalhe a distância com a mesma eficiência que se trabalha presencialmente, com a vantagem de, em muitos casos, se diminuïrem os custos operacionais e de estrutura.

Para transformar o local numa expressão significativa dos processos de globalização do conhecimento é necessário promover uma atitude de participação das pessoas no coletivo que é construído na rede, o que significa uma mudança profunda do pensamento organizacional.

É essa passagem para o mundo digital emergente que pretendo continuar a promover. Na verdade, trata-se de prosseguir, mas com maior intensidade, o caminho já iniciado com a promoção de uma prática pedagógica sustentada num modelo pedagógico virtual inovador e orientado para a criação das aprendizagens em rede. A regulação da educação a distância e em rede tem de ter em conta o caminho já percorrido. Por exemplo, é impensável, e inaceitável por parte da UAb, que uma instituição de ensino



superior possa oferecer educação a distância sem dispor de um modelo pedagógico válido.

Para além da necessidade de utilizar processos de educação a distância e em rede cada vez mais evoluídos tecnologicamente e inovadores, a UAb deve ainda promover, a todo o tempo, a redefinição do quadro de competências dos seus estudantes e formandos. Historicamente, as universidades de ensino a distância tiveram sempre preocupações de inclusão social. Mantendo-se hoje a mesma preocupação, altera-se o seu sentido, nomeadamente pela possibilidade de atração de novos públicos mais exigentes, mais bem apetrechados tecnologicamente e capazes de participar ativamente na criação de conhecimento à escala global.

Esta tendência é tão forte que influi sobre os processos de ensino presencial. Com efeito, verifica-se hoje uma acentuada mudança das práticas no ensino presencial, que procuram integrar abordagens típicas da educação a distância e em rede para melhor responderem aos desafios do ensino e aprendizagem na sociedade digital.

Este é um desafio maior, que não se concretizará pela simples migração das práticas de ensino presencial para os ambientes em rede. Para que haja um efetivo processo de convergência nesta matéria, impõe-se uma mudança da cultura e conhecimento sustentada na investigação das práticas de educação verificadas nos territórios virtuais, onde a colaboração, a andaimagem social e cognitiva e a mediação pedagógica constituem os principais meios para a realização e sustentabilidade das aprendizagens em rede.

A educação a distância não é mais um processo de aprendizagem realizado de forma isolada e solitária, mas sim um processo conversacional, colaborativo e construído numa comunidade virtual direcionada para a interação entre pares e a criação e valorização do conhecimento em rede.

Os processos de globalização promovem, já o referi, a diluição das fronteiras sociais e culturais no acesso das pessoas aos contextos de aprendizagem e criação do conhecimento. As novas práticas de educação a distância e em rede são expressão de um mundo plano, cujo acesso aberto constitui um dos maiores passos dados nos últimos anos nos domínios social, cultural e científico. A sociedade do conhecimento em rede é, por definição, aberta e as suas consequências sobre o modo como as instituições e as pessoas se relacionam é enorme. Não por acaso, Jeremy Rifkin fala de uma sociedade com custo marginal zero, em que as vantagens da ligação em rede suplantam quaisquer outras vantagens ou direitos, como os direitos de autor ou os direitos de acesso aos bens.

Os processos de globalização da aprendizagem e do conhecimento consubstanciam uma mudança profunda do entendimento comum das práticas de criação e experiência dos saberes, nomeadamente com vista à antecipação do futuro. Transposto para a UAb, este pensamento tem como consequência a transformação da sua função de valorização da educação para a sociedade em rede, onde a aprendizagem e a criação do conhecimento serão cada vez mais realizados de forma continuada e ao longo da vida.

A universidade do futuro, cabendo aqui um lugar muito especial para a UAb na medida que a sua missão projeta-a inequivocamente para o futuro, será a que soubermos pensar e construir hoje, na mudança do lugar físico para o virtual, na modelação dos processos e práticas pedagógicas e de interação entre o local e o global. A UAb afirmar-se-á como uma organização com um pensamento sustentado na rede e nas suas dinâmicas contando com a experiência e capacidade de criação de conhecimento e inovação dos seus membros.

## Universidade Aberta: uma universidade inovadora

A missão e projeto da Universidade Aberta, instituição da rede de ensino superior público português que desenvolve as suas práticas fundamentalmente a distância, apresentam a maior atualidade nos cenários contemporâneos da educação em rede na sociedade digital.

Mais do que a evolução no quadro das gerações das tecnologias da educação a distância, a UAb tem vindo a realizar profundas inovações pedagógicas na mudança dos cenários e contextos da educação, sendo hoje uma universidade exclusivamente digital. No domínio da tecnologia da educação que utiliza, a UAb apresenta-se como uma universidade digital de vanguarda, com uma oferta educativa e práticas de ensino a distância sustentadas num modelo pedagógico virtual próprio e reconhecido no país e internacionalmente.

Contudo, a especificidade da UAb, que no passado recente se distinguiu das demais instituições da rede de ensino superior público português por ser uma universidade de ensino a distância, já não reside nas suas práticas de ensino, que cada vez mais serão partilhadas com as universidades presenciais, mas sim na sua experiência e conhecimento ou, de um modo mais preciso, no seu *saber fazer*, ou seja, na compreensão da tecnologia e da pedagogia para a educação a distância e em rede.

O conhecimento pedagógico, tecnológico e organizacional que decorre da missão e projeto da UAb constitui a condição para a especialização da UAb nos contextos emergentes, assim como a condição para a sua sustentabilidade no quadro da rede de ensino superior público português, enquanto universidade que detém o saber e experiência neste domínio de intervenção e atividade.

## Questões estratégicas

O meu pensamento estratégico para a UAb passa pela liderança na investigação e na educação a distância em rede; pela aposta na internacionalização, especialmente junto dos falantes de português; pela criação de escala; pelo reforço da qualidade da educação a distância; pela sustentabilidade; e, por último, pelo consórcio entre a Universidade Aberta e a Universidade de Coimbra, enquanto expressão da mudança da UAb para a intervenção ativa no futuro.

### *Liderança na investigação e na educação a distância e em rede*

Para dar continuidade ao projeto inovador da UAb, assumo como prioridade garantir a sua 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, e é meu compromisso, 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 exercer, como adiante referirei.

A definição de uma agenda ambiciosa de investigação em educação a distância e em rede, que comprometa todos os docentes e investigadores da

UAb, é outra tarefa que assumo como 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.

### *Internacionalização*

A UAb é, por natureza, uma instituição vocacionada para a intervenção internacional, o que implica uma concepção 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.

### *Criação de escala*

A inovação que refiro, e que é da maior importância para o pensamento e ação estratégica da UAb, decorre do facto de as aprendizagens em rede comportarem um ganho estratégico de criação de escala.

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 na criação do conhecimento, a escala operacionaliza-se através da abertura de novos cenários e contextos de educação em rede.

A universidade a construir não se configura na dimensão do local, mas, pelo contrário, é uma universidade que, por 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.

### *Qualidade*

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.

## *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 de existir 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. Refiro-me quer a programas de formação inicial, quer a programas de aprendizagem ao longo da vida.

A falta de regulação do 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, na ausência de um 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 sustentabilidade da educação a distância e em rede em Portugal e, especificamente, o modelo adotado pela UAb, apresento uma visão estratégica e proponho-me defender ações tendentes à regulação do regime de ensino a distância e à 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, solicitei formalmente, em 2012, ao Ministro da Educação e da Ciência que a matéria da educação a distância e em rede fosse regulada. Em resposta ao meu pedido, em 2014, o Ministro da Educação e da 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 por mim próprio, na qualidade de Reitor da UAb, 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 o prometido decreto-lei fosse aprovado, 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. Não se fala muito de sustentabilidade pedagógica, mas ela é muito importante. 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. Porém, que fique claro que não advogo para a UAb 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.

## *Consórcio*

É igualmente imperioso dar continuidade ao projeto de criação de escala que a UAb tem vindo a definir e que se concretizou, em julho deste ano, 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 é um passo decisivo no percurso que tenho vindo a definir 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.

## Compromissos

No âmbito da presente candidatura, assumo os seguintes compromissos:

1.º Promoção de uma estratégia consistente de *Liderança para a Mudança e a Inovação*.

A UAb enfrenta tempos de profunda mudança que requerem uma liderança com um rigoroso conhecimento da instituição e das políticas públicas de ensino superior e ciência, e ainda com uma visão estratégica para o desenvolvimento e afirmação da especificidade da UAb, nos planos nacional e internacional.

Comprometo-me a promover a inovação e a mudança pedagógica e administrativa na UAb, por forma a consolidar a sua posição de liderança na rede pública portuguesa de ensino superior e a valorização da cultura e conhecimento organizacional da instituição.

Comprometo-me ainda com o reforço da investigação enquanto suporte fundamental para o ensino e a inovação nas conceções, modelos e práticas de educação a distância e em rede.

2.º Promoção da *Internacionalização, como meio para transformar o local numa expressão significativa na globalização*.

Decorre da missão e projeto da UAb a realização de atividades de ensino não só em Portugal mas, principalmente, nos países, territórios e comunidades de língua portuguesa no mundo. Este é um elemento significativo da missão da UAb que se formaliza na possibilidade de acesso às suas atividades de educação e formação, sem limites de qualquer tipo ou natureza, por parte das pessoas em qualquer lugar no mundo.

No quadro do pensamento e das práticas da educação a distância e em rede na sociedade digital, a internacionalização é uma expressão do processo de construção da globalização das aprendizagens e do conhecimento. Nesta perspectiva, a internacionalização significa a capacidade de dar expressão ao local, transformando-o numa dimensão, com sentido, dos processos de criação de redes de conhecimento na globalização. A internacionalização das atividades faz-se, mais do que com a abertura a novos públicos, com uma oferta de ensino competitiva orientada para as necessidades das pessoas.

No âmbito da sociedade digital, este processo constrói-se, de um ponto de vista técnico, na proximidade virtual das pessoas através das comunidades emergentes de aprendizagem que constituem um elemento de diluição da distância, não só física e territorial mas também cultural e dos cenários e contextos de aprendizagem na globalização.

Este fenómeno tem profundas implicações sociais e políticas.

A internacionalização é um imperativo estratégico para a UAb, por duas razões: por um lado, porque decorre da sua especificidade como universidade de educação a distância; por outro lado, porque fá-la, e ao país, a participar em ambientes internacionais muito competitivos, onde se movem as melhores universidades do mundo, que hoje em dia apostam fortemente na educação a distância nas redes digitais.

Decorre do que acabo de dizer que a UAb só cumprirá a sua missão e projeto educativo internacionalizando-se. É um processo com grandes ganhos potenciais associados, mas também com grandes riscos.

Por outras palavras, estamos perante cenários de forte crescimento e ganhos em termos de dimensão mas que exigem que a UAb tenha níveis de desempenho muito elevados.

O consórcio celebrado entre a Universidade Aberta e a Universidade de Coimbra abre as portas a profundas transformações internas por via da internacionalização, mas isso requer, como já referi, entre outras coisas, a participação ativa e empenhada da comunidade académica na criação de um pensamento inovador na conceção de uma oferta educativa orientada para as necessidades de públicos internacionais exigentes.

### *3.º Aposta na Qualidade na oferta educativa e nos serviços de educação a distância e em rede.*

A qualidade constitui um dos pilares do projeto educativo da UAb. É fundamental que haja qualidade na conceção da oferta educativa, no regime de ensino, no modelo e práticas pedagógicas e ainda nos serviços administrativos e de apoio ao ensino.

Para concretizarmos estes objetivos, é determinante o reconhecimento, pela A3ES, do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade (SIGQ). Para tal, a UAb deverá prosseguir o esforço de criação de mecanismos internos de garantia de qualidade, que, de resto, são necessários para a apresentação da candidatura do seu SIGQ.

O reconhecimento da qualidade da oferta educativa, das práticas educacionais e do modelo pedagógico da UAb constitui um valor acrescentado para a promoção de uma oferta educativa em mercados altamente competitivos, numa sociedade em rede e globalizada.

Assumo o compromisso de garantia da qualidade dos processos e serviços prestados pela UAb com a certeza de que o regime de educação a distância e em rede é da maior exigência neste domínio, e que é através dessa exigência que se estabelecem relações de confiança na comunidade de aprendizagem e se fomenta a criação de conhecimento na sociedade digital.

4.º Aposta na *Valorização da missão social da universidade, no diálogo com os estudantes e na interação com a sociedade.*

É na missão social da universidade, que se formaliza na interação desta com a sociedade, que se define uma das suas principais funções visando o desenvolvimento cultural e social.

A interação da universidade com a sociedade, enquanto projeto de valorização e criação de capital social, estabelece-se em profunda articulação com as funções de investigação, ensino e disseminação do conhecimento, sendo estas, no percurso e atividade da universidade do futuro, tal como a penso e defino, a criação de conhecimento e a educação das pessoas para a participação ativa na sociedade.

O que acabo de dizer vale para a universidade em geral, mas vale especificamente para a UAb.

Não tenho dúvidas de que cabe à UAb promover o desenvolvimento social e cultural dos destinatários da sua ação através da criação de conhecimento e da educação. Essa competência é-lhe atribuída pela sociedade, que procura os seus programas de formação, e pelo Estado, que a criou e a financia.

Já referi várias vezes a especificidade da missão da UAb no sistema de ensino superior português, associando-a ao que se espera da instituição em termos de resultados. Pretendo agora realçar o modo como a promoção do desenvolvimento social e cultural dos destinatários da sua ação configura atividades de ensino, investigação e disseminação do conhecimento específicas.

É na articulação das funções de ensino, investigação e disseminação do conhecimento que se estabelece, na economia global do conhecimento, a missão da UAb e se valoriza o diálogo com os estudantes e a sociedade tendo em vista a criação e o desenvolvimento do capital social e cultural.

Por outras palavras, este diálogo valoriza a interação da UAb com a sociedade, na sua dimensão local, mas valoriza também a projeção da sociedade local para a globalização.

Daqui decorre o meu compromisso com os estudantes e a sociedade visando a sua integração plena nos processos de intervenção social e cultural da UAb. Por exemplo, é fundamental saber que tipo de formação querem os estudantes e que tipos de estudantes quer a UAb. Este compromisso funciona como meio de desenvolvimento cultural e social e como antecipação do futuro.

#### 5.º Compromisso com a *Sustentabilidade económica*.

A Universidade Aberta, universidade pública portuguesa de ensino a distância, não é abrangida, desde a sua fundação, pelo modelo de financiamento das instituições da rede de ensino superior público.

Até ao presente, o financiamento da UAb tem sido realizado através do modelo de subsídio, apesar das continuadas solicitações apresentadas à tutela para a revisão deste procedimento, nomeadamente numa altura em que as práticas de educação a distância e em rede tendem a integrar a oferta educativa nas restantes instituições da rede. Decorre deste procedimento uma relação de desigualdade entre a UAb e as restantes instituições, quando se observa a aplicação do modelo, o que requer o reforço da intervenção junto da tutela para que o financiamento da UAb seja inscrito no modelo de financiamento das instituições da rede de ensino superior público.

Esta é uma matéria fundamental para a sustentabilidade económica da UAb e à qual dedicarei todos os esforços para obter junto da tutela um plano de financiamento – plurianual ou contrato-programa – que garanta a necessária estabilidade financeira para a instituição.



A par desta situação e do atual quadro de constrangimento do financiamento do ensino superior, a sustentabilidade económica da UAb implica um esforço acrescido da instituição para encontrar novas fontes de receita, em particular na captação de novos públicos nos países e territórios de língua portuguesa. Esta é uma linha de desenvolvimento estratégico que tenho vindo a estabelecer e que continuarei a aprofundar no âmbito do consórcio estabelecido entre a Universidade Aberta e a Universidade de Coimbra.

Tudo farei para garantir a sustentabilidade económica da UAb, tal como o fiz até ao presente, e assim reunir as condições para estabilizar o corpo docente e dos funcionários e promover o desenvolvimento, de forma continuada, da progressão na carreira docente.

## Linhas de ação

### Liderança na investigação e na educação a distância e em rede

O crescimento da investigação dos professores e investigadores da UAb, tanto em quantidade como em qualidade, é estrategicamente central no meu programa de governo 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 reconheço que existe ainda um longo caminho a percorrer para a excelência. Pela importância estratégica desta área para a sustentabilidade da UAb, proponho-me dar a esta matéria a maior atenção e suporte.

No âmbito do consórcio entre a Universidade Aberta e a Universidade de Coimbra, é meu objetivo promover 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.

Estabelecerei 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.

## Internacionalização

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.

É meu objetivo, nos próximos quatro anos, reforçar a dimensão internacional da UAb.

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 passará 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 expetativas. Por outro lado, isso obrigar-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.

## 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;
- 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.

## 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.

## Propostas específicas de Ação

- 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.

## Qualidade

A qualidade do ensino na UAb sairá reforçada com o reconhecimento pela A3ES do seu Sistema Integrado de Gestão da Qualidade (SIGQ). Como tal, a UAb deverá prosseguir o esforço de criação os 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, IEF, 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*.

## 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 meu programa 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 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, empenhar-me-ei em 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.

Promoverei 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 seria realista se dissesse que será tarefa fácil e simples obter esse financiamento, sem melhorar a capacidade da UAb de 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, conto, em primeiro lugar, com a comunidade universitária, constituída por pessoas com formação e experiência e que, estou certo, podem dar contributos muito valiosos para a concretização de novos projetos de elevado valor acrescentado.

Proponho-me 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, estabelecerei 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. Proponho-me basicamente continuar 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 GPAC, 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.

## Consórcio

O consórcio celebrado entre a Universidade Aberta e a Universidade de Coimbra, no passado dia 23 de julho de 2015, constitui um facto 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, a 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.

### Internacionalização da rede de Centros Locais de Aprendizagem

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 me proponho, durante o meu mandato, não só consolidar a 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

- 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;
- 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.

## Campus virtual e modernização tecnológica

O Campus Virtual de uma universidade digital global, como é a UAb, 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, culturais.

É fundamental que a UAb desenvolva e adapte, de modo eficiente, as inovações tecnológicas às exigências que o processo de ensino requer, bem como às atividades de extensão universitária e de ligação à sociedade.

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

Continuarei a impulsionar esta linha de ação, com o objetivo de 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.

## 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 estandardizados 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.



## Nota Final

Este é um programa de ação para fazer face aos desafios dos processos de mudança que a UAb enfrenta na sociedade contemporânea. É sobretudo um programa construído na visão estratégica para a liderança da investigação e da qualidade da oferta de educação a distância e em rede no país e na comunidade dos países de língua portuguesa.

Apresentei ao longo do texto que constitui o presente programa as principais linhas orientadoras do pensamento para a concretização da mudança e a inovação como condições para a liderança nas áreas estratégicas, não só na liderança da investigação na educação a distância e em rede, mas também na liderança da oferta educativa, na internacionalização no quadro da globalização, na racionalização e sustentabilidade económica, e, em particular, no desenvolvimento do consórcio entre a Universidade Aberta e a Universidade de Coimbra, através do qual ambas as instituições contribuem de forma significativa para a renovação do pensamento contemporâneo sobre a função da universidade na sociedade digital.

São linhas que se concretizam de forma operacional nas propostas específicas de ação, as quais, tenho plena consciência, não esgotam os campos de intervenção a desenvolver.

Este é um programa para a mudança, um programa baseado na visão estratégica da missão e projeto da Universidade Aberta para a inovação e a qualidade na educação a distância e em rede na sociedade contemporânea e para o futuro.

Este é o meu programa para a UAb participar, de forma ativa, na mudança do mundo do conhecimento na globalização e na internacionalização da universidade portuguesa.