



MANUAL DA POLÍTICA DE QUALIDADE

2017

ENSINO ONLINE. ENSINO COM FUTURO



SUMÁRIO

1. Introdução
2. Âmbito de aplicação
3. Objectivos da Qualidade
4. Generalidades sobre Qualidade
5. Sistema de Gestão de Qualidade
6. Participação dos Órgãos no Sistema Interno de Garantia da Qualidade
7. Cursos e/ou Programas.

Índice

1. INTRODUÇÃO	3
2. ÂMBITO de aplicação	4
3. POLÍTICA de Qualidade e seus Objectivos	4
3.2. MONITORIZAÇÃO e Melhoria Contínua do Sistema de Gestão de Qualidade do ISCED (SGQ-ISCED)	5
3.3. OBJECTIVOS	6
4. GENERALIDADES sobre Qualidade.....	7
4.1. CRITÉRIOS e referenciais de Qualidade.....	9
5.1. ABORDAGEM por Processos	33
5.2. RESPONSABILIDADE da Gestão	33
5.3. INTRODUÇÃO ao Sistema de Qualidade.....	34
5.3.1. Lista MESTRE de Registos dos Documentos e Registos de Qualidade (LMR):.....	35
5.3.2. ASPECTOS Gerais (Comuns e Axiológicos).....	35
6. PARTICIPAÇÃO dos Órgãos no Sistema Interno de Garantia da Qualidade.....	36
7. CURSOS e/ou Programas	37
7.1. CRIAÇÃO, Reestruturação e Extinção de Cursos/Programas	37
7.2. CONDIÇÕES para a Criação de novos (ciclos de estudo) Cursos/Programas	38
7.3. REESTRUTURAÇÕES de cursos/Programas	39
7.4. EXTINÇÃO de Cursos/Programas	39
BIBLIOGRAFIA	40





1. INTRODUÇÃO

Em conformidade com os objectivos estratégicos do ISCED e movido pelo espírito de melhoria contínua na prestação dos seus serviços e promoção da qualidade do ensino ministrado nos seus diferentes cursos e programas, ao abrigo da alínea a) do número 2 do Artigo 18º secção II dos seus Estatutos, foi criado o Gabinete de Avaliação e Monitoria de Qualidade (GAMQ), como uma estrutura de gestão da qualidade, que se subordina ao Director Geral do ISCED.

O objectivo do GAMQ é formalizar o sistema interno de gestão de qualidade e promover processo de auto-avaliação dos serviços e das Unidades Orgânicas (UO). A criação do GAMQ teve também em conta a existência do Sistema Nacional de Avaliação e Acreditação da Qualidade do Ensino Superior (SINAQES) em Moçambique, aprovado pelo Decreto nº 63/2007, de 31 de Dezembro.

O GAMQ elaborou o presente Manual de Qualidade para ser aplicado por todas as unidades orgânicas do ISCED. Tem como principal objecto, descrever de modo holístico, o Sistema de Gestão de Qualidade do ISCED¹.

O Manual estabelece as linhas gerais e orientadoras para garantia, controlo, consolidação e desenvolvimento de qualidade e a respectiva gestão efectiva.

Para além de ter como suporte a legislação nacional aplicável, este manual baseou-se nos princípios definidos pelas iniciativas regionais e do mundo em EAD, como as do *African Council for Distance Education* (ACDE) e as da *Commonwealth of Learning* (COL), entre outras.

¹A elaboração deste manual teve como principais documentos normativos nacionais de referência: a Lei do Ensino Superior nº 27/2009 de 29 de Setembro; consubstanciado com preconizado pelo Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia da Qualidade do Ensino Superior (SINAQES) criada pelo Decreto-lei n 63/2007 de 31 de Dezembro que tem como documento operacionalizador o Conselho Nacional de Avaliação da Qualidade do Ensino Superior (CNAQ), criado pelo Decreto-lei n 64/2007 também de 31 de Dezembro, a Estratégia do Ensino à Distância 2014-2018 e o Plano Estratégico do Ensino Superior (PEES) que estabelece os objectivos estratégicos, as linhas de acção e as metas a serem atingidas pelo sub-sistema de Ensino Superior no período de 2012 a 2020, nas seguintes áreas: **qualidade**, expansão e acesso, gestão e democraticidade, financiamento, infra-estruturas e políticas relacionadas com a equidade e igualdade de género. Estas áreas fazem parte dos conteúdos dos valores do ISCED e estão alinhados com o quadro do SINAQES.

Com a criação deste Sistema Interno de Garantia de Qualidade, o ISCED propôs-se a incluir os processos de auto-avaliação nos seus procedimentos normais de gestão, promovendo a participação de todo o universo educativo: estudantes, docentes, funcionários não docentes e demais intervenientes.

Todos os requisitos da Norma NP EN ISO 9001:2008 serão aplicados no Sistema Integrado da Qualidade, sem excepção.



O ISCED deve utilizar instrumentos de monitorização e medição nas suas actividades, para proporcionar evidência de conformidade da prestação de serviços.

2. ÂMBITO de aplicação

Âmbito de aplicação da Política de Qualidade:

A Política de Qualidade do Instituto Superior de Ciências de Educação à Distância aplica-se a toda instituição com enfoque especial nas Direcções Académica e Tecnológica e na Administração.

Para cada processo incluído na Política de Qualidade do Instituto Superior de Ciências e Educação à Distância ela garante:

- a) A identificação dos requisitos aplicáveis da Norma NP EN ISO 9001:2008 expressa através da Matriz de Impacto; e,
- b) A conformidade do processo com esses requisitos.

3. POLÍTICA de Qualidade e seus Objectivos

3.1. POLÍTICA de Qualidade

A política de Qualidade está relacionada com as directrizes globais do ISCED, aprovadas pela Direcção Geral, reactivas à qualidade, tendo em conta a Visão, Missão e Valores da instituição e ao seu posicionamento estratégico face aos seus concorrentes no mercado e outros intervenientes na sociedade².

²O SNAQES estabelece indicadores e padrões de qualidade, tanto de avaliação de cursos e/ou programas, como de instituições, cujo seguimento é de carácter obrigatório por todas IES dentro do território Nacional.

Para responder às exigências do Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação de Qualidade do Ensino Superior (SINAQES) no país, na região, no mundo e traduzir de forma mais fiel o novo paradigma virado à qualidade nas IES, será adoptada a designação que é a de Política de Qualidade do ISCED (PQ- ISCED).

A PQ-ISCED envolve a avaliação regular dos processos e resultados da Visão, Missão, Valores e ao Plano Estratégico do ISCED (PEI). O Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) do ISCED está organizado como um processo contínuo de Auto-Avaliação da instituição, como um todo, e em particular dedicado a Cursos e Programas.

Nas suas actividades de Ensino e Aprendizagem, Investigação e relações com o exterior, o ISCED orienta a sua acção pelos princípios da promoção da Auto-Avaliação (AA), Avaliação Externa (AE) e da promoção da qualidade e da melhoria contínua da profissionalização dos seus serviços, sempre atento ao grau de satisfação do público-alvo e de todos os intervenientes.



3.2. MONITORIZAÇÃO e Melhoria Contínua do Sistema de Gestão de Qualidade do ISCED (SGQ-ISCED)

Para garantir o bom funcionamento e melhoria contínua do sistema de gestão de qualidade a política de qualidade define o modelo de avaliação periódica e as responsabilidades dos diferentes actores no processo. No caso do SGQ-ISCED, a garantia e o controlo da qualidade é da responsabilidade da Comissão de Avaliação (CA), que promove todos os mecanismos de monitorização e de verificação da eficácia da política.

Esta monitorização assenta no Sistema de Informação do ISCED (SIISCED), baseado num sistema de alertas emitidos pelas comissões de avaliação, no final de cada unidade curricular, para a sinalização das situações de incumprimento e na criação de um sistema de controlo e relatório sobre eventuais falhas e/ou omissões. São também produzidas listas automáticas de controlo sobre as taxas de respostas e de utilização dos vários instrumentos do sistema de forma regular.

O controlo interno culmina com a elaboração de um relatório anual que inclui a análise dos pontos fortes e fracos do sistema, a síntese dos aspectos identificados para melhoria e a aferição permanente do cumprimento dos requisitos específicos de auditoria institucional (INED) que inclui:

- Análise da política institucional para a qualidade e apreciação, a sua implementação completa, de forma clara e objectiva, a definição e documentação dos objectivos, funções e actores do sistema interno de garantia da qualidade, bem como a definição e organização dos níveis de responsabilidade que lhe estão associados;
- Avaliação dos processos e procedimentos utilizados pela instituição para a manutenção e melhoria da qualidade do ensino e demais actividades praticadas;
- Avaliar até que ponto a política de qualidade da instituição funciona de acordo com os procedimentos instituídos, produz informação útil e relevante para a melhoria da

O objectivo está relacionado com a busca contínua pelas garantias, controlo e desenvolvimento de Qualidade, identificando antecipadamente as áreas que necessitam de intervenção, assegurando dentro das respectivas competências individuais, a sua melhoria contínua.

instituição e utiliza essa informação para gerar medidas efectivas para a melhoria contínua da qualidade das actividades desenvolvidas e respectivos resultados. O relatório produzido pelas Comissões de Avaliação servirá de base para o GAMQ propor as acções correctivas e preventivas para a melhoria contínua e eficácia da SGQ-ISCED.



Cabe ao Director Geral decidir sobre a execução das propostas apresentadas pelo GAMQ, ouvidas as Unidades Orgânicas envolvidas na sua implementação.

Em simultâneo devem ser assegurados todos os procedimentos para responder às solicitações do INED, ACDE e COL, entre outros, relativos ao controlo da certificação do SGQ-ISCED e a implementação das acções de melhoria contínuas recomendadas.

O SGQ-ISCED é organizado como um processo contínuo de momentos de avaliação da instituição, das suas diferentes unidades orgânicas, estudantes, cursos/programas e trabalhadores, com vista a detectar atempadamente as áreas que necessitam de intervenção e assegurar, dentro do respectivo nível de competências, a sua melhoria contínua. O SGQ assenta assim num ciclo contínuo de avaliação/planeamento/execução/monitorização, que promove o desenvolvimento de uma cultura institucional de qualidade.

A Direcção Geral do ISCED garante os recursos necessários para a manutenção do seu sistema de gestão de qualidade com a finalidade de dar seguimento à presente política e torná-la exequível.

3.3. OBJECTIVOS

A Política de Qualidade do ISCED, apresentada neste manual, pretende, em primeiro lugar, responder às necessidades do seu grupo-alvo (estudantes) e às exigências legais nacionais e internacionais do ensino superior na modalidade de EAD, com vista à certificação das actividades desenvolvidas em todas as unidades académicas e nas Direcções e Administração da instituição. Desta forma, o ISCED define como objectivos da Política de Qualidade os seguintes:

- a. Satisfazer as expectativas dos estudantes, nos diferentes cursos e programas;
- b. Satisfazer as expectativas de todos os seus funcionários e intervenientes;
- c. Garantir o zelo no cumprimento, melhoria de qualidade das actividades do ISCED a todos os níveis;

- d. Promover a cultura de qualidade nos diferentes cursos, programas e unidades académicas do ISCED;
- e. Garantir a qualidade nos processos de auto-avaliação;
- f. Estabelecer critérios, indicadores, evidências e metas de qualidade do ISCED.




4. GENERALIDADES sobre Qualidade

Princípios Orientadores

O Sistema de Gestão de Qualidade do ISCED que constante deste manual obedece aos princípios orientadores nacionais estabelecidos no Artigo 10º do SINAQES e outros, a saber:

- a) **Educação:** o sistema estimula e ajuda a desenvolver, dentro da instituição, a cultura de qualidade, na medida em que, mais do que uma vocação punitiva, coerciva ou controladora, tem um carácter educativo;
- b) **Integração:** o sistema é doptado de uma característica inclusiva, pois toma como ponto de partida os esforços e os mecanismos de garantia de qualidade desenvolvidos a partir da própria instituição, integrando-as no SINAQES;
- c) **Globalidade:** tendo em conta o carácter complexo, multifuncional e pluridimensional do subsistema de ensino superior, o sistema avalia todos os elementos, processos e intervenientes, mas sem perder de vista a perspetiva da totalidade;
- d) **Participação:** a aceitação, a eficácia e a efectividade do sistema é garantida pela participação não só do ISCED, mas também de outras forças dos meios social, político e laboral;
- e) **Continuidade:** a avaliação é tomada como um processo contínuo e não pontual em que o objectivo último não é avaliação e acreditação, em si, mas o recurso a estes dois mecanismos para garantir e elevar a qualidade no ISCED;
- f) **Isenção:** o sistema respeita a identidade, os valores, as características e as diferenças do ISCED, sem, porém, deixar de promover o diálogo, a cooperação e a solidariedade interinstitucional;
- g) **Legitimidade:** o sistema assegura a sua legitimidade técnico-científica e moral, através de processos transparentes, credíveis e rigorosos;
- h) **Adequação Interna:** o sistema é adaptado ao contexto nacional tanto nos seus objectivos, como nas suas características e exequibilidade;

- 
- i) **Adequação Externa:** o sistema procura harmonizar-se com os padrões regionais e internacionais de qualidade;
- j) **Autoridade técnica:** os procedimentos e normas técnicas emanadas do ISCED e do supervisor do SINAQES, bem como as suas recomendações são observadas e consideradas pelo ISCED;
- k) **Dinamismo.** O SGQ-ISCED deve ser entendido como um processo de trabalho dinâmico, sujeito a uma adaptação permanente com a experiência adquirida, com a evolução natural da instituição, no que tange aos ambientes interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças);
- l) **Descentralização.** Os processos de auto-avaliação e de promoção da qualidade devem ser gradualmente descentralizados em cada uma das unidades orgânicas do ISCED. A experiência de outros países sugere que a responsabilidade pela melhoria e monitorização da qualidade não deve ser centralizada, mas sim uma incumbência das diferentes unidades da instituição, por referência aos princípios centralmente definidos;
- m) **Suporte Tecnológico.** O Sistema de Gestão de Qualidade é suportado pelo sistema de informação do ISCED (SIISCED), desenvolvido e administrado pela Direcção Tecnológica, e por um conjunto de outros instrumentos de recolha e tratamento de informação (inquéritos, guiões e indicadores);
- n) **Democraticidade.** A estratégia, a política e os procedimentos de promoção da qualidade, devem assegurar a participação dos estudantes e de outros intervenientes do processo;
- o) **Eficiência e Eficácia.** É importante assegurar que o sistema de gestão da qualidade seja eficiente e eficaz, não obrigando a um acréscimo pesado de tarefas administrativas, concentrando-se num conjunto criterioso de indicadores e em sintéticos relatórios de auto-avaliação;
- p) **Avaliação Externa.** Os mecanismos de monitorização da qualidade devem ser regularmente avaliados por entidades externas (SINAQES/CNAQ) e outras, para a subsequente actualização e exequibilidade; e
- q) **Unidades Orgânicas.** As diferentes unidades orgânicas do ISCED devem clarificar internamente, e divulgar a toda instituição, as suas estratégias de promoção da qualidade e os resultados obtidos, utilizando designadamente relatórios e planos de actividades, planos estratégicos de desenvolvimento, na

página de internet do ISCED. Esta divulgação deve permitir a disseminação de boas práticas identificadas nas unidades orgânicas, um aspecto essencial para a melhoria da qualidade global da instituição.



4.1. CRITÉRIOS e Referenciais de Qualidade³.

A qualidade da instituição não é independente da qualidade dos seus estudantes, docentes, investigadores, restantes trabalhadores e todos os outros intervenientes. Sem a aceitação, o envolvimento activo e o firme compromisso de todos os membros da Instituição, o PQ-ISCED corre o risco de, rapidamente, se transformar em mais um exercício inócuo, que não atinge o seu objectivo central: o desenvolvimento de uma cultura organizacional partilhada de profissionalismo e de mudanças para uma cada vez maior e melhor qualidade e a adopção de boas práticas na instituição.

Para a definição de critérios e indicadores/referenciais de Qualidade do ISCED no seu conjunto, teve-se em conta que a diferença básica entre educação presencial e a educação à distância está no facto de que, nesta última, o estudante constrói o seu próprio conhecimento (ou seja, aprende) e desenvolve competências, habilidades, actitudes e hábitos relativos ao estudo, à profissão e à sua própria vida, no tempo e local que lhe são adequados ou convenientes, sem a ajuda de um professor a tempo inteiro, fisicamente presente na sala de aula, mas com a mediação de professores (orientadores ou tutores), actuando ora à distância (de forma síncrona ou assíncrona), ora em presença física (sessões presenciais), e com o apoio de sistemas de uma gestão e operacionalização específicos, bem como de materiais didáticos dialógicos e/ou interactivos intencionalmente concebidos, produzidos e organizados, disponibilizados em diferentes suportes e formatos de informação, utilizados isoladamente (Mídias) ou combinados/integrados (hipermídias), e veiculados através dos diversos meios de comunicação.

O desafio de educar e aprender à distância é grande, daí a necessidade do ISCED desenhar e desenvolver políticas e critérios – padrões de qualidade - cujo primeiro exemplar é este documento.

A base sobre a qual se fundamenta este documento é que o compromisso ético daquele que educa à distância é o de desenvolver um projecto humanizador, capaz de livrar o cidadão de ser tratado de forma massificada, mas sim personalizada, mesmo quando dirigido a grandes

³ Ver descrição no Manual de Instrumentos de Qualidade

contingentes. Para isso, o ISCED tem como foco e fim a aprendizagem do estudante, enquanto a racionalidade tecnológica surge como suporte ou função desta.



Neste documento muitas vezes notar-se-á que um referencial de qualidade já está subentendido noutro. De facto, todos os referenciais de qualidade aparecem de alguma forma intrinsecamente ligados, como os nós de uma rede de pesca.

Há vezes em que os referenciais se assemelham aos que se exigem para os cursos presenciais. Este facto reflecte a visão de que, com mais ou menos presença do professor na sala-de-aulas, o que importa para a sociedade é ter uma formação pautada em inquestionáveis padrões de qualidade de reconhecida utilidade pública. Daí a equiparação do volume de trabalho entre os Ensinos à Distância e Presencial de acordo com o Regulamento do Ensino à Distância (Artigo 4º do Decreto 35/2009 de 26 de Julho).

Os referenciais de qualidade do ISCED observam com maior força de Lei, os estabelecidos pelo Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH) via INED (Instituto Nacional de Educação à Distância), principalmente na sua Estratégia para o Ensino à Distância 2014-2018 no concernente aos três pilares, em especial o 2º que tange a qualidade, sem se descurar dos do DEASA, ACDE, COL, ICDE entre outros.

O princípio-mestre ou fundamento é a axiologia (valores morais e éticos para educação da pessoa para a cultura de trabalho e para a vida), não considerar apenas tecnologia ou informação.

Os referenciais de qualidade do ISCED refletem três componentes: pedagógico, recursos humanos e infraestruturas, como a seguir se descriminam:

1. Componente Pedagógica;

- A. Desenho do projecto;
- B. Comunicação/interacção entre os agentes (Professores e estudantes);
- C. Avaliação contínua e abrangente;
- D. Transparência nas informações;
- E. Convênios e parcerias;

2. Componente Recursos Humanos;

- A. Compromisso dos gestores;
- B. Equipe profissional multidisciplinar;

3. Componente Infraestrutura;

- A. Recursos educacionais;
- B. Infraestrutura de apoio;
- C. Sustentabilidade financeira.

4.2. DESCRIÇÃO dos Referenciais de Qualidade.

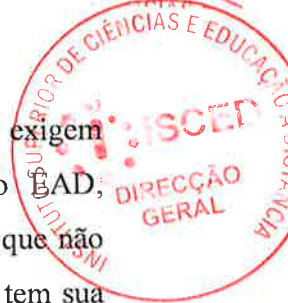
4.2.1. COMPONENTE Pedagógica

4.2.1.1. Desenho do projecto

O ISCED é um projecto educativo implementado na modalidade à distância. Precisa, antes de mais, de esclarecer que, a educação à distância não é sinónimo de redução de tempo de integração de currículos, cursos e programas. Um curso ou programa à distância inserido nos propósitos da educação de um país entrelaça seus objectivos, conteúdos, currículos, estudos e reflexões. Portanto, deve oferecer ao estudante referenciais de qualidade teórico-práticos que colaborem na aquisição de competências cognitivas, habilidades e actitudes que promovam o seu pleno desenvolvimento como pessoa com valores morais e éticos para o exercício da cidadania e a qualificação para o trabalho, como exige o Artigo 3º do capítulo II dos Estatutos do ISCED.

A implementação de um Projecto em EAD deve estar integrado nas políticas, diretrizes, parâmetros e padrões de qualidade da instituição definidos para cada curso/programa específico. Por exemplo, se a carga horária para um determinado curso de licenciatura for de 3.000 horas, com duração de 4 anos, a concepção do curso à distância deve equivaler a essa carga horária. Cabe ao estudante, em função de sua experiência e conhecimentos prévios, fazer o curso no tempo previsto ou encurtar o tempo de estudos (caso um dia o ISCED se converta em instituição de ensino aberto). As possibilidades de aprender não podem ser cortadas tendo como responsável a instituição.

Quando se fala em flexibilidade da educação à distância, não se quer dizer eliminar objectivos, conteúdos, experiências, avaliações. Flexibilidade em educação à distância diz respeito ao ritmo e condições do aluno para aprender tudo o que se vai exigir dele por ter completado aquele curso, disciplina ou nível de ensino. Obviamente, a instituição tem que estar preparada para esse conceito de flexibilidade que vai exigir dela grande maleabilidade para responder a diferentes ritmos de aprendizagem e aquisição de competências.

- 
- Cursos/programas, disciplinas ou mesmo conteúdos oferecidos à distância exigem administração, desenho, sequência lógica, linguagem apropriada para o EAD, acompanhamento, avaliação, recursos técnicos, tecnológicos e pedagógicos, que não devem ser mera transposição do presencial. Ou seja, a educação à distância tem sua identidade própria. O desenho de Projecto deve prever, sempre que possível, tudo de modo holístico, até ao pormenor, o que é crucial para se oferecer qualquer curso/programa;

4.2.1.2. Comunicação/interacção entre os agentes (Professores e estudantes)

Numa visão moderna e contemporânea, o estudante é sempre o foco de um programa educacional. Um dos pilares para garantir a qualidade de um curso à distância é a comunicação entre professores e estudantes, hoje enormemente facilitada pelo avanço das TIC.

A relação via correio, típico dos chamados cursos por correspondência antigos, que segundo o INED (PE-EAD: 2014-2018), pertence à primeira geração do EAD, não reflecte o estágio actual de desenvolvimento tecnológico no campo da comunicação. Desta forma, para atender às exigências de qualidade do processo pedagógico actual em EAD devem ser oferecidas as actuais condições de telecomunicação (telefone, fax, correio electrónico, teleconferência, fórum, chats de debate *online*, entre outros). Ressalvam-se alguns casos muito específicos, de estudantes que residam em locais recônditos e sob condições muito peculiares em que sempre, embora de forma pontual e em extinção, será admitida esta forma pertencente a primeira geração de provimento de cursos à distância. Isto é, o ensino *online*, que é a aposta principal e o compromisso do ISCED continua em progresso. Segundo a classificação do INED, o ISCED provê cursos à distância com recurso a tecnologias que se situam entre a 2ª e 4ª geração, tal como em geral acontece pelo resto do País.

A interacção professor-estudante, a relação entre colegas de curso, mesmo à distância, é uma prática muito valiosa, capaz de contribuir para evitar o isolamento e manter um processo instigante, motivador de aprendizagem, facilitador de interdisciplinaridade e de adopção de actitudes de respeito e de solidariedade responsável de um para com o outro.

Sempre que necessário, os cursos à distância devem prever sessões ou momentos presenciais e sua frequência deve ser determinada pela natureza da área do curso oferecido. O encontro presencial no início do processo (1ª sessão presencial) tem-se mostrado importante e frutífero

para que os estudantes conheçam os seus professores, técnicos de apoio, familiarizar-se com as TIC e interacção com os seus próprios colegas do curso/programa, facilitando assim, contactos futuros à distância;



4.2.1.3. Avaliação Contínua e Abrangente;

Cursos e programas à distância, pelo seu carácter diferenciado e pelos desafios que enfrentam, devem ser acompanhados e avaliados em todos os seus momentos e aspectos, de forma sistemática, contínua e abrangente (SINAQES/CNAQ: 2016). Devem ser consideradas duas dimensões na proposta de avaliação:

- A que diz respeito ao estudante (diagnóstico, formativa e sumativa) e;
- A que se refere ao curso como um todo, incluindo os profissionais que nele actuam. Na educação à distância, o modelo de avaliação da aprendizagem do estudante deve considerar seu ritmo e ajudá-lo a desenvolver graus crescentes de aprendizagem, habilidades e actitudes, facilitando-lhe o alcance dos objectivos propostos.

Recursos Materiais e Serviços

A qualidade dos serviços é avaliada com base no Plano de Actividades (PA), Quadro de Avaliação (QA) e Responsabilidade (QUAR) e Relatório de Actividades anual (RAA) de cada área de actividade, os quais devem ser elaborados de forma a garantir a melhoria contínua das diversas vertentes da instituição.

O QUAR do ISCED, tendo por base o respectivo Plano de Actividades, define os objectivos da instituição em termos de metas institucionais, bem como a responsabilidade da sua coordenação, a identificação das unidades operacionais envolvidas e as fontes de verificação dos resultados obtidos. Neste processo interactivo, todas as Unidades Orgânicas, Serviços e “outras unidades” definem os seus QUAR, os quais são objecto de apreciação prévia pela Direcção Geral, de forma a garantir o alinhamento de objectivos e a coordenação das actividades a desenvolver.

Os indicadores do SGQ do ISCED fornecem o referencial sobre o qual são estabelecidos os objectivos e as metas dos QUAR. No decurso de cada exercício é realizado o acompanhamento do grau de cumprimento dos Planos e dos QUAR, através dos dados

disponíveis no SIISCED e de reuniões com os respectivos responsáveis. No final do exercício é realizada a retroacção pela comparação entre os valores atingidos nos indicadores institucionais com as metas inicialmente previstas. Os valores atingidos constituem o ponto de partida para o estabelecimento de metas e objectivos para o período seguinte, servindo de base para o início de um novo ciclo com metas sucessivamente mais exigentes e capazes de garantir a melhoria contínua.

O relatório de actividades constitui um exercício de auto-avaliação onde cada Unidade Orgânica ou Serviço, e no final o ISCED, realizam o balanço das actividades desenvolvidas, justificam os desvios e indicam as acções necessárias à sua correcção.

O relatório de Serviço é constituído por três partes distintas que se apresentam de forma integrada. Uma parte que inclui informação sobre o serviço, outra que consiste nos resultados dos inquéritos de opinião e, por último a auto-avaliação.

A auto-avaliação é da responsabilidade do director da área que elabora uma análise crítica do funcionamento do serviço com base na identificação de pontos fortes, pontos fracos e propostas de melhoria que se deduzem das avaliações realizadas sobre os seguintes aspectos:

- Enquadramento dos objectivos do serviço no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) do ISCED;
- Enquadramento dos objectivos das direcções, gabinetes, sectores e/ou secções no QUAR do serviço;
- Enquadramento dos objectivos individuais no QUAR das divisões, gabinetes, sectores e/ou secções no QUAR do serviço;
- Adequação dos recursos humanos (quantidade e qualidade) aos objectivos;
- Necessidades de formação dos recursos humanos;
- Adequação dos recursos materiais e financeiros aos objectivos;
- Nível de concretização de cada objectivo e respetiva justificação;
- Nível de satisfação dos utilizadores do serviço;
- Nível de satisfação dos trabalhadores do serviço; e,
- Adequação dos processos.

Esta análise crítica é baseada na opinião do director e na leitura que faz dos dados e informações sobre os serviços disponíveis no relatório e nos resultados dos inquéritos de opinião aos utilizadores.



A última peça do processo é a integração dos resultados dos inquéritos de opinião aplicados aos utilizadores individuais (estudantes, docentes, trabalhadores não docentes ou outros cidadãos que interajam com o serviço), serviços e instituições (empresas, organismos públicos ou outras instituições). O objectivo destes inquéritos é a recolha de dados de opinião sobre a satisfação com o funcionamento dos serviços, ganhando particular relevância a opinião dos estudantes em relação à qualidade dos serviços que lhe são prestados.

Para além de ser uma formalidade legal e obrigatória, a avaliação deve permitir que os estudantes se sintam seguros quanto aos resultados que vão alcançando no processo de ensino-aprendizagem. A avaliação do estudante feita pelo professor deve estar aliada à auto-avaliação, que auxilia o estudante a tornar-se mais autónomo, responsável, crítico, capaz de desenvolver sua independência intelectual. A avaliação responsável é fundamental para que o diploma conferido seja legítimo e meritório e aceite pela sociedade.

Reconhecemos que a avaliação é um dos aspectos fundamentais para a qualidade de um processo de ensino e aprendizagem o que, por sua vez, credibiliza a instituição. Assim o ISCED se compromete a:

- A. Estabelecer métodos e processos claros para a selecção dos seus estudantes;
- B. Informar com antecedência, quando houver, a existência de um módulo introdutório (obrigatório ou facultativo) que explore os pré-requisitos, conduza ao domínio de conhecimentos e habilidades básicos dos estudantes, referente a conteúdos programáticos, às tecnologias utilizadas no curso, com finalidade de assegurar a todos um ponto de partida comum e satisfatório;
- C. Definir como será feita a avaliação da aprendizagem do estudante, quer formativa ou sumativa. As principais formas de avaliações no ISCED, segundo o regulamento de avaliação vigente, são presenciais e vigiadas, independentemente do seu formato se *online* ou físico (em folha de papel de provas apropriadas, chamada oral, actividade prática, entre outras);
- D. Definir como será feita a recuperação dos estudos e as avaliações, decorrentes dessa recuperação;

- E. Considerar a possibilidade de aceleração dos estudos (lei por se instituir no País e no ISCED) e a forma e momento de avaliação, caso haja implicações no período de integração e no calendário académico pré-estabelecido;
- F. Considerar como será feita a avaliação de estudantes que têm ritmo de aprendizagem acelerado e diferenciado e a possibilidade de avaliar as competências e conhecimentos adquiridos em oportunidades apropriadas;
- G. Tornar públicas e a tempo todas as informações referentes às avaliações, desde o início do processo, para que o estudante não seja surpreendido, evitando transtornos aquando da solicitação da certificação;
- H. Tomar todas as precauções para sigilo e segurança na elaboração e tramitação das avaliações, principalmente, finais, a fim de garantir a confiabilidade dos resultados;
- I. Desenhar uma estratégia e processo contínuo de avaliação referente:
- À aprendizagem dos estudantes;
 - Às práticas educacionais dos professores ou tutores;
 - Ao alinhamento entre objectivos curriculares, do módulo e da avaliação;
 - Ao material didáctico (seu aspecto científico, didáctico-pedagógico, cultural, ético e estético, motivacional, de adequação aos alunos e às TIC e informação utilizada, a capacidade de comunicação, dentre outros) e às acções dos centros de documentação e informação (mediatecas);
 - Ao currículo (sua estrutura, organização, encadeamento lógico, relevância, contextualização, período de integração, dentre outros);
 - Ao sistema de orientação docente ou tutoria (capacidade de comunicação através de meios eficientes; de atendimento aos alunos em momentos a distância e presenciais; orientação aos estudantes; respectiva avaliação do desempenho; avaliação de desempenho como professor; papel dos núcleos de atendimento; desenvolvimento de pesquisas e acompanhamento do estágio, quando houver);
 - À infraestrutura material que dá suporte tecnológico, científico e instrumental ao curso;
 - Ao projecto de educação à distância adoptado (uma soma dos itens anteriores combinada com a análise do fluxo dos estudantes, tempo de integração no curso, interacção, evasão, actitudes e outros);
 - À realização de convênios ou memorandos e parcerias com outras instituições;

- À meta-avaliação (um exame crítico do processo de avaliação utilizado: seja do desempenho dos alunos, seja do desenvolvimento do curso como um todo):



J. Avaliação das Unidades Orgânicas

O ciclo da qualidade das unidades orgânicas, a exemplo do que acontece com o do ISCED, inicia-se com a elaboração do Plano de Actividades Anual e o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR). O ciclo termina com a auto-avaliação expressa no Relatório de Actividades Anual, o qual é encarado como instrumento de auto-avaliação das actividades desenvolvidas e como meio de divulgação e de comunicação com as outras unidades orgânicas, com o Instituto e com a envolvente externa. A operacionalização destes procedimentos segue o previsto nos fluxogramas e cronogramas do planeamento interno.

Como relatório de auto-avaliação, o Relatório de Actividades assume a perspectiva de instrumento de controlo de gestão, pelo que o seu conteúdo inclui a descrição da actividade desenvolvida, a análise do nível de realização pela comparação com o plano de actividades e os QUAR, a inventariação dos custos suportados face ao orçamentado e o apuramento de desvios e as medidas de gestão correctivas.

Enquanto elemento de divulgação deve fornecer informação rigorosa e coerente, organizada em torno das principais vertentes de intervenção da Instituição que são:

- (i) Ensino;
- (ii) Investigação, Criação Cultural e Artística;
- (iii) Extensão Universitária, Divulgação e Valorização do Conhecimento; e,
- (iv) Gestão Universitária.

Para facilitar a organização dos textos e a coerência dos dados é recomendada uma estrutura comum para os relatórios de actividades das Unidades Orgânicas, que devem incluir a seguinte estrutura:

1. Síntese do ano;
 - 1.1. Execução do Plano de Actividades e do QUAR do ano;
 - 1.2. Organigrama;
2. Áreas Âncora;
3. Oferta Educativa e Ensino;
4. Pesquisa e Extensão (Investigação);
5. Internacionalização;



6. Sustentabilidade;
7. Qualidade;
8. Sistemas de Informação;
9. Comunicação;
10. Acção Social;
11. Recursos Humanos.

Onde 2017 será o ano a que se refere o documento.

O Relatório de Actividades é elaborado com base nos dados e informações extraídos do SIISCED, Relatórios dos Departamentos e do Relatório da Qualidade e Adequação da Oferta Formativa e do Ensino elaborado pelo Conselho Pedagógico. O Director do ISCED recebe o relatório após a apreciação do Conselho Científico, pronuncia-se sobre as recomendações apresentadas e integra o seu conteúdo no Relatório de Actividades da unidade orgânica a submeter ao Conselho Geral do ISCED.

O Relatório de Actividades da unidade orgânica também deve incluir informação sobre a actividade dos Departamentos que o integram. Embora a actividade principal dos departamentos seja o ensino, como este ponto já é tratado no relatório do Conselho Pedagógico, o relatório dos departamentos deve incidir mais nas actividades de investigação, de colaboração com a comunidade externa, envolvendo protocolos de cooperação e contratos de prestação de serviços e de disponibilidade de recursos humanos, materiais e financeiros. O relatório do departamento deve ser completado com uma análise crítica de auto-avaliação que inclui a identificação dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades. Este relatório deverá ser aprovado em reunião de departamento e a respectiva acta anexada em sítio próprio no SIISCED.

Nos termos dos estatutos do ISCED, compete ao Conselho Geral a apreciação do Relatório de Actividades e Contas, o qual deverá ter divulgação pública na página da unidade orgânica.

K. Considerar as vantagens de uma avaliação externa (CNAQ: 2016).

4.2.1.4. Transparências nas Informações

1. Sistema de Informação

A Internet é um canal cada vez mais relevante na disponibilização de informação. Nesse sentido, o ISCED promoveu a criação de um conjunto de locais na internet tendo em vista o suporte e a divulgação das suas actividades. O suporte às áreas do ensino, oferta formativa e divulgação da instituição bem como das diversas facetas da sua actividade é parte indissociável da estratégia de desenvolvimento da instituição. É essencial garantir que a informação disponibilizada seja fiável, clara, concisa e coerente, sendo ao mesmo tempo actual e apelativa. Com esse propósito foram criadas páginas institucionais por forma a garantir uma forte presença do ISCED no mundo digital.

A garantia da actualidade, coerência e fiabilidades de toda a informação que consta destes *sites* é assegurada pelo desenvolvimento interno do Sistema de Informação Integrado do ISCED, o SIISCED. É neste repositório central que é recolhida grande parte da informação de índole académica e estruturante que está disponível nos diversos locais das páginas virtuais institucionais, garantindo-se assim a coerência e actualização dos conteúdos disponibilizados. A responsabilidade de actualização desta informação, no SIISCED, é das unidades e órgãos respectivos.

Neste âmbito foram desenvolvidas várias funcionalidades para apoio aos processos que correm na instituição. Alguns com implicação próxima para a construção de indicadores do sistema de qualidade: avaliações dos estudantes, progressão académica dos estudantes, taxas de sucesso; procedimentos de avaliação do desempenho dos docentes, registo da actividade de investigação por docente/investigador e tipologias de projectos em curso.

2. Sistema de Informação Integrado do ISCED (SIISCED)

O Sistema de Informação Integrado do ISCED (SIISCED) encontra-se em funcionamento desde 2015, tendo por objectivo a recolha, análise e produção de informação para apoiar uma gestão efectiva da sua oferta de formação e de todas as restantes actividades da instituição. Foi objecto de uma profunda remodelação em 2016.

O SIISCED é hoje um suporte essencial nas mais diversas áreas de intervenção da Instituição (Administrativa, Académica, Investigação, institucional, entre outras). Trata-se de um sistema

integrado que dá suporte à gestão das principais actividades, com destaque para a área académica que esteve na origem da sua criação e implementação.

O SIISCED pretende ser um sistema sólido, flexível, ancorado em plataformas desenvolvidas e controladas internamente, permitindo um elevado grau de desmaterialização da documentação de suporte e automatização dos procedimentos inerentes, traduzida numa sólida integração e abrangência do sistema de garantia da qualidade.

A organização de acessos por perfil de utilização permite definir responsabilidades ao nível de processos e informação, garantindo que os diversos intervenientes da instituição tenham acesso aos dados inerentes às suas funções (e só a esses) e sejam por isso responsabilizados por eles (sua coerência e correção). O acesso aos dados pode ser para leitura e/ou escrita, dependendo do tipo de utilizador/perfil.

Toda a comunidade académica tem acesso ao SIISCED: estudantes, docentes, trabalhadores, unidades orgânicas, etc. Esta quase total integração tem feito com que outras funcionalidades se tenham vindo a desenvolver no SIISCED (ou em plataformas directamente ligadas ao SIISCED) tornando-o num repositório de informação essencial para a gestão e para o apoio à decisão na Instituição. Assim, como plataforma de gestão integrada, permite não só a recolha de informação relevante para a gestão da instituição como a sua disponibilização às entidades de gestão de forma agregada para suporte à decisão. São exemplos deste tipo de informação:

- A gestão de inscrições/avaliações e sucesso académico;
- A assiduidade com o registo de sumários das aulas lecionadas;
- O Relatório de Unidade Curricular (que integra a avaliação dos estudantes, do docente, o programa, e a auto-avaliação da equipa docente);
- O Relatório de Curso (elaborado pelas respectivas coordenações de curso);
- O Relatório do Departamento;
- O Dossier do Estudante;
- Os inquéritos de opinião realizados aos estudantes;
- O suporte para candidaturas e matrículas *online*;
- O registo de toda a actividade de investigação dos docentes e investigadores tal como de todos os projectos em curso;
- A representação, gestão e actualização do modelo organizacional da instituição;
- A afectação do corpo docente às unidades curriculares;
- A avaliação do desempenho de docentes.






A Política de Qualidade (PQ-ISCED) é amplamente suportada no SIISCED, que disponibiliza automaticamente a todas as unidades a informação necessária para minorar o esforço despendido com a elaboração de relatórios de auto-avaliação.

O sistema de informação suporta também as funcionalidades necessárias para a aplicação dos inquéritos a estudantes e diplomados (ambos de natureza obrigatória de acordo com o regulamento de avaliação), novos estudantes, docentes, trabalhadores não docentes e empregadores, assim como para a construção de um conjunto de indicadores quantitativos de monitorização de qualidade.

Opiniões divergem quanto as dificuldades de estudar à distância. O nosso País não tem longa tradição em prover cursos à distância empregando as novas TIC, da 2ª e 4ª gerações. Estudos e estatísticas apontam que para a maioria dos alunos parece fácil estudar à distância. Na verdade, não é. Estudar à distância exige perseverança, autonomia, capacidade de organizar o próprio tempo de estudos e diversas actividades teórico-práticas, domínio de leitura, interpretação e, sem dúvidas, de tecnologias. As elevadas taxas de desistência ou reprovação, muitas vezes encontram explicação na falta de informação prévia e clara, e são prejudiciais tanto para os alunos como para o ISCED, instituição que oferece os cursos.

Toda a publicidade e o edital de um curso à distância têm uma função importante de esclarecimento ao público interessado e deve:

- a) Informar sobre os documentos legais que autorizam e possibilitam o funcionamento do curso;
- b) Estabelecer direitos que conferem deveres que serão exigidos tais como:
 - i) Pré-requisitos para ingresso;
 - ii) Número ideal de horas que o aluno deve dedicar por dia/semana aos estudos;
 - iii) Tempo limite para completar o curso;
 - iv) Necessidade de deslocamentos para provas, estágios ou laboratórios e locais onde serão realizadas;
 - v) Preço e condições de pagamento de diferentes taxas;
 - vi) Quais os custos cobertos pela mensalidade e que outras despesas os estudantes deverão arcar durante o programa (tais como deslocamentos para participação em sessões presenciais, provas, estágios, etc);


- 
- vii) Materiais e meios de comunicação e informação e outros recursos que estarão disponíveis aos estudantes;
 - viii) No caso de cursos *online*, que é o principal - quase único - foco do ISCED, indicar as características básicas do equipamento do estudante;
 - ix) Modos de interação e de comunicação oferecidos para contacto com o professor orientador ou tutor;
 - x) Condições para interromper temporariamente os estudos;
 - xi) Informações sobre como poderá ser abreviada ou encurtada a duração do curso para estudantes que tenham demonstrado extraordinário aproveitamento nos estudos (quando no futuro for criada a lei e o ensino aberto em Moçambique).

3. Divulgação da Informação

Os relatórios de auto-avaliação e de avaliação externa são divulgados na página da internet da Instituição, permitindo um melhor conhecimento e visibilidade sobre as actividades e o funcionamento da instituição. A prestação de informação fundamentada, imparcial e objectiva à sociedade sobre o desempenho da instituição constitui um dos objectivos da avaliação da qualidade.

Através da auscultação dos novos estudantes no momento do ingresso num ciclo de estudos (curso), sabe-se que a informação disponibilizada por meios electrónicos é fundamental para dar a conhecer a Instituição, nomeadamente a oferta formativa. Para responder a esta procura de informação e também no cumprimento da actual legislação acerca da disponibilização de informação, como seja o artigo 37º, alínea e) da Lei do ensino superior, ou ferramentas e instrumentos de garantia da qualidade no ensino à distância (ACDE) entre outros. O ISCED construiu um conjunto de portais e páginas onde é possível encontrar diversa informação sobre a Instituição que se descreve neste capítulo.

O ISCED dispõe de uma página institucional (<http://www.isced.ac.mz>) que constitui a entrada virtual na instituição. Nesta página pode encontrar-se informação geral sobre a instituição como sejam a história, estatutos, órgãos de gestão, unidades orgânicas, informações de contacto e localização, entre outras. É ainda possível encontrar informação sobre os destaques e os eventos do ISCED, assim como, ligações para outras páginas da ISCED, com informação mais específica sobre determinados aspectos da vida do Instituto.



Uma das ligações mais relevantes é o portal moodle (<http://www.isced.ac.mz/moodle>), que dispõe de informação sobre a oferta formativa, candidaturas, modos de acesso, etc. Esta informação direcionada para os potenciais candidatos pretende dar a conhecer a Instituição, assim como disponibilizar informação sobre cada ciclo de estudo (curso), informação que vai desde o número de vagas, provas específicas ou as notas de entrada do ano anterior, até informação sobre o director da instituição e contactos deste ou saídas profissionais de cada ciclo de estudo. Para além da informação aos novos estudantes disponibiliza também informação sobre os cursos em funcionamento no ISCED, dos quais podemos destacar os planos de estudo, editais de abertura, propinas, regulamento interno, mobilidade e relações internacionais e informação de apoio aos estudantes.

Importa ainda referir que há necessidade da criação de uma página do Gabinete de Avaliação e Monitorização de Qualidade. Esta página estará ligada à promoção da qualidade no ISCED com informação sobre os resultados da avaliação e acreditação a que a instituição ou os ciclos de estudo se submetam, assim como, divulgação da PQ-ISCED, nomeadamente, dos indicadores da monitorização da qualidade ou de estudos diversos elaborados sobre a temática da qualidade e da avaliação.

A página do ISCED dispõe ainda de ligações do moodle, ferramenta de apoio ao ensino, de utilização generalizada no ISCED (<https://www.moodle.isced.ac.mz>), *webmail* (página para acesso ao correio eletrónico; <https://webmail.isced.ac.mz/>). Recomenda-se ainda a disponibilização de ligações para as páginas próprias dos diversos serviços, unidades orgânicas, departamentos, etc.

4.2.1.5. Convénios (memorandos de entendimento) e Parcerias

As relações com o exterior constituem uma prioridade do ISCED e concretizam-se em diferentes tipos de relacionamento que podem tipificar-se em:

- Colaboração Inter-institucional;
- Prestação de serviços ao exterior;
- Acção cultural, desportiva e artística no exterior;
- Integração em projectos e parcerias internacionais e nacionais, incluindo programas de mobilidade;
- Contributo para o desenvolvimento regional e nacional e;
- Captação de receitas próprias.

Complementares às relações acima enunciadas há ainda a salientar as relações com os antigos estudantes, onde num primeiro momento se procura manter um contacto com o diplomado e aferir da sua integração no mercado de trabalho; para num segundo momento, aproveitar essas ligações para potenciar as ligações da instituição ao exterior nas vertentes anteriormente referidas.

As relações com os antigos estudantes (recém-diplomados) devem ser avaliadas nas actividades de garantia da qualidade do ensino. Neste ponto focam-se as relações institucionais e o relacionamento com a comunidade em geral.

As relações com o exterior, de carácter mais formal, como a colaboração inter-institucional, a prestação de serviços ao exterior, a integração em projectos e parcerias ou a captação de receitas próprias, embora possam ser desenvolvidas por vários agentes do ISCED, são apoiadas pela Direcção Geral (DG), o que permite uma uniformização e consolidação de critérios e procedimentos e a aplicação de princípios superiormente definidos na aprovação das propostas vindas das diversas estruturas ISCED.

A monitorização destas actividades deve ser realizada no âmbito do ciclo de planeamento e controlo de gestão do ISCED. O plano de actividades e os relatórios de cada Unidade Orgânica e Serviço deverão reflectir e analisar o grau de prossecução dos objectivos e metas traçados para os elementos enunciados, apresentando propostas de melhoria e de reformulação dos objectivos ou metas.

A quantificação das actividades desenvolvidas é monitorizada pela elaboração de um quadro de indicadores de monitorização da qualidade respectiva. Neste grupo de indicadores encontram-se os grupos de análise de interacção com a sociedade e de internacionalização, os quais permitem avaliar a evolução da actividade do ISCED nestes capítulos.

As actividades de acção cultural, desportiva e artística no exterior para além da avaliação regular através dos instrumentos de planeamento devem também avaliar o impacto das actividades desenvolvidas, seja pela participação nos eventos e pela realização de inquéritos à satisfação do público.

Está prevista a criação de um Conselho que terá por objectivo promover o relacionamento com as empresas e outras instituições, visando uma cooperação integrada, particularmente



nas vertentes de ensino e apoio à integração profissional dos estudantes e de investigação e transferência de conhecimento.

Implantar e implementar cursos à distância exige alto investimento em profissionais, conhecimento, material didático, centros de recursos, equipamento tecnológico e serviços de apoio logístico em manutenção dos mesmos. Assim, na fase inicial, e mesmo nas subsequentes, pode ser razoável haver celebração de memorandos de entendimento, parcerias e acordos técnicos com e entre universidades nacionais assim como estrangeiras (SINAQES: indicador 9), outras instituições de ensino superior, secretarias de educação, empresas privadas e outros, de forma a garantir elevado padrão de qualidade ao curso e legitimidade ao certificado ou diploma que se vai oferecer. Na implementação de cursos ou programas à distância, o ISCED poderá:

- a) Celebrar memorandos de entendimento ou convênios, parcerias e acordos, identificando o papel de cada parceiro no projecto;
- b) Orientar instituições estrangeiras com as quais, eventualmente, estabeleça parceria quanto ao processo de acreditação e autorização de cursos e demais aspectos da legislação em vigor no País, visto que esta é a que prevalece nas relações contractuais entre instituição-estudante e é a instituição nacional que responde perante as autoridades constituídas, devendo ficar explícito que a responsabilidade e direcção do processo cabe ao ISCED;
- c) E deverá informar à instituição responsável pela acreditação ou certificação de cursos a distância, no País;
- d) E deverá comprovar, em caso de acordo internacional, que a tecnologia utilizada seja passível de ser absorvida pela instituição nacional (ISCED), buscando-se a independência tecnológica.

4.2.2. COMPONENTE Recursos Humanos

4.2.2.1. Compromisso dos Gestores

A decisão de oferecer cursos à distância exige compromisso e cometimento por parte dos gestores, principalmente seniores. Despende-se esforço físico e mental, energia, trabalho, tempo e investimentos. São investimentos em preparação de pessoal altamente qualificado em EAD (muitas vezes incluindo contratação de profissionais com perfis e competências diversas ou complementares para o quadro da instituição), em infraestrutura, em tecnologias, em produção de materiais educacionais adequados ao EAD, em sistemas de comunicação,

monitoramento da Visão, Missão, Valores, gestão, entre outros. Tal como aconteceu, e acontece com os membros do IAPED, da Direcção, aquando da criação e funcionamento do ISCED. Um dos compromissos dos gestores do ISCED é o de estarem atentos aos ambientes interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças).



4.2.2.2. Equipe Profissional multidisciplinar

Começamos por transcrever a passagem de uma frase incorrecta e comum: “Como a senhora sabe, cursos à distância não têm professores...” Esta frase é um dos inúmeros exemplos de afirmações incorrectas que alguns provedores de EAD passam aos que buscam EAD. Constitui um grande equívoco considerar que os programas à distância dispensam o trabalho e a mediação do professor. Porém, nos cursos à distância, os professores vêm suas funções mais acrescidas, ou seja, a se expandirem. Segundo Castro Neves (2003) citado por Authier (1998) “são produtores quando elaboram suas propostas de cursos; conselheiros quando acompanham os alunos; parceiros quando constroem com os especialistas em tecnologias abordagens inovadoras de aprendizagem”.

A qualidade da instituição depende da capacidade de produção de resultados e está intimamente relacionada com a qualidade das suas infra-estruturas e processos. Os resultados dependem da capacidade do modelo de gestão e motivação dos recursos humanos para alinhar os interesses dos diferentes tipos de actores e da utilização das suas melhores competências.

Nesta perspectiva, a concretização dos objectivos de qualidade na área dos recursos humanos implica a adopção de um modelo de gestão por competências, numa forte aposta na formação focalizada na melhoria e aumento de competências e em sistemas de avaliação de desempenho orientados para a produção de resultados.

A gestão, formação e avaliação dos recursos humanos é da responsabilidade do administrador do ISCED a quem compete fazer a melhor distribuição dos recursos para a concretização dos resultados definidos pela Direcção Geral nas áreas de missão. Estes resultados também dependem das competências instaladas e adquiridas pelos trabalhadores, as quais podem ser obtidas pela formação interna oferecida pela Secção de Recursos Humanos, cabendo ao administrador a elaboração e coordenação do plano de formação anual aprovado pelo Conselho Geral.

O Sistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores não Docentes segue os princípios orientadores do Regimento Geral do ISCED.



Este sistema de avaliação preconiza um conceito integrado de gestão, centrado fundamentalmente em objectivos. O modelo de avaliação do ISCED deve ser fundamentalmente um modelo de competências definidas em diferentes níveis que integram requisitos de cumprimento claros centrados na concretização de objectivos sucessivamente mais exigentes e orientados para resultados.

Em conformidade com o Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior, com o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, o Regulamento Geral do ISCED, a avaliação deve ter uma periodicidade anual. A avaliação de desempenho tem por base as funções gerais dos docentes incidindo sobre as seguintes vertentes:

- I. Ensino;
- II. Investigação, Criação Cultural e Artística;
- III. Extensão Universitária, Divulgação Científica e Valorização do Conhecimento;
- IV. Gestão Universitária.

A classificação do ano em cada vertente é dada pela soma dos pontos obtidos pelo avaliado nos indicadores de cada vertente, tendo em conta as pontuações que qualificam cada indicador. A avaliação final expressa-se a partir de cinco menções qualitativas: omissão (0), insatisfatório (1), satisfatório (2), bom (3) e excelente (4), que resulta das actividades do docente recolhido através de um processo de auto-avaliação. O resultado da avaliação em cada indicador que integra cada vertente é do conhecimento do avaliado, o que constitui um instrumento para gestão da sua actividade e de melhoria ao longo do período de avaliação.

Todo o sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos assenta na auto-avaliação, que tem como objectivo envolver o avaliado no processo de avaliação, o qual pode, nesta fase, prestar toda a informação que considere relevante e informar o respectivo avaliador das suas expectativas reactivamente ao período em avaliação. O processo de auto-avaliação concretiza-se pela inserção, através de uma aplicação informática para o efeito, no formulário de avaliação dos elementos que o avaliado considere relevantes no âmbito dos indicadores de cada uma das vertentes de avaliação. Cabe ao avaliador confirmar os elementos de avaliação apresentados pelo avaliado, atribuir a classificação final e indicar as necessidades de formação individual.

No final de cada ciclo de avaliação, o administrador deverá apresentar um relatório analítico do processo avaliativo dos trabalhadores não docentes, que integre o balanço social e uma análise crítica baseada na identificação de pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades relacionadas com a gestão de recursos humanos.

Importantes mudanças acontecem quando os professores decidem trabalhar com tecnologias na educação presencial ou à distância. Em primeiro lugar, passam a ser aprendizes de novo: aprendizes de diferentes tecnologias, linguagens e modos de comunicação. Aprendem a gerir a sala de aulas, presencial ou virtual, de uma outra maneira. Aprendem, também, a conhecer a Lei de Direitos Autorais: o direito dos autores nos quais desejam se basear e os próprios direitos. Já que passam a ser produtores de materiais impressos, CD-ROM e de páginas na Internet. Aprendem, ainda, a conviver com estudantes que eventualmente conhecem mais a tecnologia do que eles mesmos, estabelecendo uma relação de aprendizagem recíproca. De referir que se constata por vezes, que existem professores ou tutores resistentes em lidar com as TIC's (Estratégia de EAD: 2014-2018). A boa notícia é que quase todos acabam ou optam por se adaptar.

É importante ter clareza de que a educação se faz com e para pessoas. Mesmo com recurso a um *software* inteligente, material impresso instigante, a uma página multimídia bem montada, a um vídeo motivador, existem as competências e criatividade de educadores e de outros profissionais comprometidos com a qualidade da educação à distância. Uma instituição que oferece cursos ou programas à distância, além dos professores especialistas nas disciplinas oferecidas e parceiros no colectivo do trabalho prático-pedagógico dos cursos, como a nossa instituição, deve contar com as parcerias de profissionais das diferentes áreas. Uma equipe multidisciplinar de profissionais é incontornável e determinante no sucesso do EAD.

4.2.3. COMPONENTE Infraestrutura

4.2.3.1. Recursos Educacionais.

Moçambique é a ex-colónia portuguesa com maior diversidade cultural, com cerca de trinta grupos linguísticos [INE/ NELIMO (2000, p. 108)], é pluri-étnico e pluri-racial, e por causa do advento do desenvolvimento desigual originado pelas assimetrias no desenvolvimento socio-económico, há partes do país com projectos educativos em EAD, com recursos mais avançados em termos tecnológicos. Em contraste, existem partes do País com recursos que



incluem até materiais de estudo dos mais tradicionais, e quase que únicos, como o material impresso.

O ISCED foi concebido e está comprometido a oferecer cursos à distância *online*. O uso de *tablets* afigura-se como a principal forma de manifestação de inovação por parte do ISCED. Pelo que, a experiência em cursos presenciais não é suficiente para assegurar a qualidade de materiais educacionais que serão veiculados por diferentes meios de comunicação e informação.

Cada recurso utilizado - material impresso/módulos, vídeos, programas televisivos, radiofónicos, vídeo-conferências, páginas Web, plataforma como *moodle* e outros – tem a sua própria lógica de concepção, produção, linguagem e uso do tempo. Seu uso combinado deve ser harmónico e traduzir o conceito de educação do ISCED, possibilitando o alcance dos objectivos estabelecidos.

Assim, na construção de um curso ou programa à distância o ISCED deverá tomar em conta:

- A convergência dos equipamentos e a integração entre materiais impressos, radiofónicos, televisivos, de informática, de teleconferências, dentre outros, acrescida da mediação dos professores/tutores, em sessões presenciais ou virtuais – criando assim ambientes interactivos de aprendizagem ricos e flexíveis;
- Que a educação à distância pode levar a uma centralização e saturação na assimilação do conhecimento do estudante. Assim, na elaboração do material educacional deve-se abrir espaço para que o estudante reflita sobre sua própria realidade, possibilitando-lhe contribuir com a sua experiência para o melhoramento da qualidade educacional;
- A associação dos materiais educacionais entre si, caso dos módulos (manuais de estudo), indicando claramente como o conjunto desses materiais se interrelaciona, de modo a promover a interdisciplinaridade e a evitar uma proposta fragmentada e descontextualizada do programa;
- A inclusão no material educacional, de um guia impresso e/ou disponível na plataforma, que:
 - i. Oriente o estudante quanto às características e exigências da educação à distância e quanto aos direitos, deveres e actitudes de estudo a serem adoptadas;
 - ii. Informe sobre o curso escolhido e a caracterização dos equipamentos necessários ao desenvolvimento do curso/programa, nos casos de propostas *online*;



- iii. Esclareça como se dará a comunicação com professores/tutores, colegas, pessoal de apoio tecnológico e administrativo ao estudante;
- iv. Apresente calendários, cronogramas e/ou fluxogramas, períodos/locais de presença obrigatória, o sistema de acompanhamento e avaliação, bem como todas as orientações que lhe darão segurança durante o processo de aprendizagem.
- Informar, de maneira clara e precisa, que meios de comunicação e informação serão colocados à disposição do aluno (livros-textos, cadernos de actividades, leituras complementares, roteiros, obras de referência, Websites, vídeos, ou seja, um vasto leque de recursos - impressos e/ou disponíveis *online* - que se articulam com outros meios de comunicação e informação para garantir flexibilidade e diversidade);
 - A inclusão de detalhes nos materiais educacionais sobre as competências cognitivas, habilidades e actitudes que o estudante deverá mobilizar no fim de cada unidade temática, módulo, disciplina, oferecendo-lhe oportunidades sistemáticas de auto-avaliação;
 - A utilização da plataforma de aprendizagem - no caso de cursos por meio de redes (intranet ou Internet) - que favoreçam trabalhos colaborativos, unindo estudantes fisicamente distantes;
 - O desenvolvimento de laboratórios virtuais (ou micro *kits* de ciências) de Física, Química, Matemática, Biologia, línguas e outros ambientes virtuais que favoreçam a aprendizagem das diversas disciplinas do currículo e facilitem a realização de experiências nos momentos presenciais em laboratórios reais;
 - A definição de critérios de avaliação de qualidade dos materiais;
 - Formas de estimar o tempo que o transporte leva para a entrega do material educacional e considerar esse prazo para evitar que o estudante se atrase ou fique impedido de estudar, comprometendo a organização da sua aprendizagem;
 - Que haja esquemas alternativos mais eficazes para casos eventuais;
 - Que possa haver atraso na entrega do material pela necessidade de repetir a elaboração ou preparação do material, por vários motivos como os relativos à questão de direitos autorais, de ética, de estética, de relação forma-conteúdo, etc.

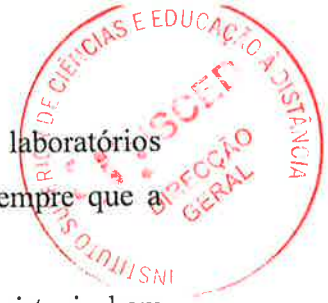
4.2.3.2. Infra-estrutura de Apoio;

Além de mobilizar recursos humanos e educacionais, um curso à distância exige a criação e disponibilização de infraestruturas de apoio proporcionais ao número de estudantes, aos recursos tecnológicos envolvidos e à extensão de território a ser alcançada, o que representa um significativo investimento para a instituição. A infraestrutura material inclui Centros de Recursos com equipamento apropriado como: televisores, videocassetes, audiocassetes, computadores e impressoras conectadas em rede a internet ou *stand alone*, linhas telefônicas, serviços 0800, fax, equipamentos para produção audiovisual e para videoconferência e outros.

Os cursos à distância não exigem a instituição de dispor nos centros de recursos, centros de documentação e informação ou mediatecas (que articulam bibliotecas, videotecas, audiotecas, hemerotecas, infotecas, entre outros), inclusive virtuais, para prover suporte aos estudantes e professores. Compõem, ainda, a infraestrutura material de um curso à distância os núcleos para atendimento e apoio ao estudante, inclusive em cidades e pólos que estejam distantes da sede da instituição. Esses núcleos ou pólos devem ser adequadamente equipados para que os alunos distantes da sede tenham a mesma qualidade de atendimento que aqueles que residem perto e podem beneficiar-se eventualmente da infraestrutura física da instituição.

Na elaboração de um programa ou curso a distância, o ISCED deve ter em conta:

- A indicação e quantificação dos equipamentos necessários para instrumentalizar o processo pedagógico e a relação proporcional estudante/meios de comunicação;
- A disponibilização de um acervo bibliográfico actualizado, amplo e representativo, incluindo jornais, acervo de imagens, áudio, vídeos, *sites* da Internet, para estudantes e professores/tutores;
- Definição de política de reposição, manutenção, modernização e segurança dos equipamentos da sede (Centro de Recursos) e dos pólos ou núcleos descentralizados;
- Adopção de procedimentos que garantam o atendimento e apoio personalizado ao estudante, independentemente do local onde ele esteja (por exemplo: confeccionar embalagens especiais para entrega e devolução segura dos módulos ou livros em geral, jornais e outros materiais didácticos);



- A definição como, quando e onde serão feitas as actividades práticas em laboratórios (com micro *kits* de ciências ou reais) e os estágios supervisionados, sempre que a natureza e currículo do curso/programa exigir;
- A oferta, sempre que possível, de laboratórios, bibliotecas e muscus virtuais bem como os muitos recursos que a informática torna possível e disponível;
- A organização e manutenção dos serviços básicos, como:
 - i. Cadastro de estudantes e de professores/tutores;
 - ii. Serviços de controlo de distribuição de material e de avaliações;
 - iii. Serviço de registos de resultados de todas as avaliações e actividades realizadas pelo estudante (portefólio), prevendo-se inclusive a recuperação da avaliação e a possibilidade de certificações parciais;
 - iv. Serviço de manutenção dos recursos tecnológicos envolvidos;
 - v. Designar pessoal de apoio para sessões presenciais e de provas;
 - vi. Selecionar e capacitar pessoal dos pólos ou núcleos para o apoio e atendimento ao estudante.

4.2.3.3. Sustentabilidade Financeira

O investimento em educação à distância – em infraestrutura, profissionais, materiais educacionais, equipamentos, tempo, conhecimento - é alto e deve ser cuidadosamente planificado e projectado de modo a que um curso não tenha que ser interrompido antes de chegar ao fim, prejudicando a instituição e, principalmente, aos estudantes.

Para que um curso ou programa à distância possa ser oferecido com elevado grau de segurança e ser financeiramente sustentável a instituição deve:

- Desenvolver uma projecção de custos e de receitas realistas, levando em consideração o tempo de duração do programa, todos os processos necessários à implementação do curso e uma estimativa de evasão e retenção;
- Considerar os processos de recuperação e aceleração de estudos (caso se crie o ensino aberto) e as avaliações extraordinárias – se houver – e seu impacto na previsão de receitas;
- Considerar a necessidade de revisão e reedição de materiais didáticos e de reposição, manutenção e actualização de tecnologia e outros recursos educacionais;
- Prever os gastos e investimentos nos serviços centrais (sede), nos Centros de Recursos e nos pólos ou núcleos fora dos grandes centros urbanos;

- Divulgar a política e procedimentos a serem adoptados pela instituição em caso de evasão elevada, de modo a garantir a continuidade e qualidade do curso para os alunos que permanecem no processo.

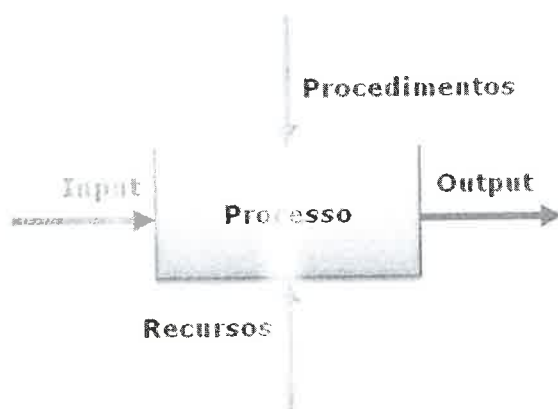


5. SISTEMA de Gestão de Qualidade

5.1. ABORDAGEM por Processos

O ISCED adopta a abordagem por processos, identificando e gerindo os processos praticados pela organização, bem como a sequência e interacção entre estes processos, que estão incluídos no âmbito da Política de Qualidade implementada.

Um processo é o conjunto das actividades necessárias para transformar um *input* (entrada) num *output* (saída), aplicando recursos, e de forma controlada por um procedimento.



O “Mapa de Processos (anexo 1)” apresenta os processos do ISCED que estão documentados em procedimentos, a sua sequência e interacções principais, associados aos 4 Capítulos da norma NP EN ISO 9001:2008, nomeadamente:

5.2. RESPONSABILIDADE de Gestão

Processos relativos à forma como a Direcção Geral, se compromete com a manutenção, permanente adequação e melhoria do Sistema de Gestão de Qualidade e como evidencia, esse comprometimento.

A Direcção Geral do ISCED, observando o Regimento Geral (RG), determinou os processos para o seu Sistema de Gestão de Qualidade, assim como a respectiva sequência e interdependência, determinando critérios e métodos para sua eficácia, assegurando a disponibilidade dos recursos e realizando seguimentos e medição quando seja necessário, tal

como se mostra na tabela ou mapa de processos (indicadores de qualidade para a Auto-avaliação do SNAQES/CNAQ/ACDE (critérios de qualidade).

O GAMQ tem como principais suportes de trabalho, as orientações do DG, INED e SINAQES.



5.3. INTRODUÇÃO ao Sistema de Qualidade

O Sistema de Gestão de Qualidade do ISCED contém os seguintes tipos de documentos:

- **Manual de Qualidade (MQ):** Define a Política, Objectivos da Qualidade e orienta o Sistema de Gestão da Qualidade, como referência permanente durante a sua implementação ou aplicação. Contém as directrizes para a realização de cada actividade que contribui para o alcance da qualidade, para conseguir os objectivos conducentes à eficiência desejada, com referência aos documentos de qualidade implementados na organização;
- **Manual de Procedimento para o Plano de Gestão da Qualidade (PPGC):** Contém os documentos complementares ao Manual de qualidade, que descrevem os processos para a elaboração e controlo de documentos, controlo de registos, auto-avaliação, auditorias internas, controlo do serviço com irregularidades, acções correctivas e preventivas, revisão da DG, análise de dados, gestão de formação e de provedores que sustentam o Plano de Gestão da Qualidade contida neste Manual de Qualidade. Todos os procedimentos são de cumprimento obrigatório e devem ser executados fielmente, sem desvios;
- **Manual de Procedimento para Serviço de Capacitação (PSC):** descreve os processos para o Serviço de Capacitação e das funções como: as da Unidade Técnica de Capacitação (UTC) do ISCED, que determina os processos, sequência, critérios, métodos, disponibilidade dos recursos e informação, seguimento e observações necessárias para o funcionamento do SGQ;

5.3.1. Lista MESTRE de Registos dos Documentos e Registos de Qualidade (LMR):

os registos estabelecidos proporcionam evidência da conformidade com os requisitos, assim como a eficácia do SGQ e estabelece os documentos utilizados no SGQ, assinalando a identificação, código do documento, revisão, data de revisão, tipo de armazenamento ou arquivo, a protecção, recuperação, retenção e disposição dos registos. Os registos devem permanecer legíveis, facilmente identificáveis e recuperáveis.


5.3.2. ASPECTOS Gerais (Comuns e Axiológicos)

5.3.2.1. Aspectos Comúns (Gabinete de Qualidade)

- Pronunciar-se e Colaborar com a Direcção Geral do ISCED na definição e implementação de Políticas de Garantia, Controlo e desenvolvimento de Qualidade, fazendo as respectivas monitoria e avaliação;
- Assegurar e conservar os registos relativos ao Sistema de Gestão da Qualidade;
- Coordenar e priorizar acções Preventivas e Correctivas relativas a Qualidade;
- Propôr e elaborar meios de Supervisão, Mediação e Recomendação;
- Recolher os elementos que sirvam de base para alguma revisão e penalização;
- Apreciar e facilitar a elaboração de Planos de Auditorias Interna e externa;
- Apoiar ao Director Geral no seu desempenho e propor, se necessário, a respectiva melhoria;
- Propôr e elaborar planos de formação (*on the job training* ou *Taylor made training*), em matéria de Garantia, controlo, avaliação e desenvolvimento de Qualidade;
- Pronunciar-se quanto aos critérios de introdução e/ou extinção de cursos;
- Colaborar com o Centro de Pesquisas na elaboração de Planos de Investigação ou Pesquisa, a nível interno ou no campo.

5.3.2.2. Aspectos Axiológicos (Axiologia).

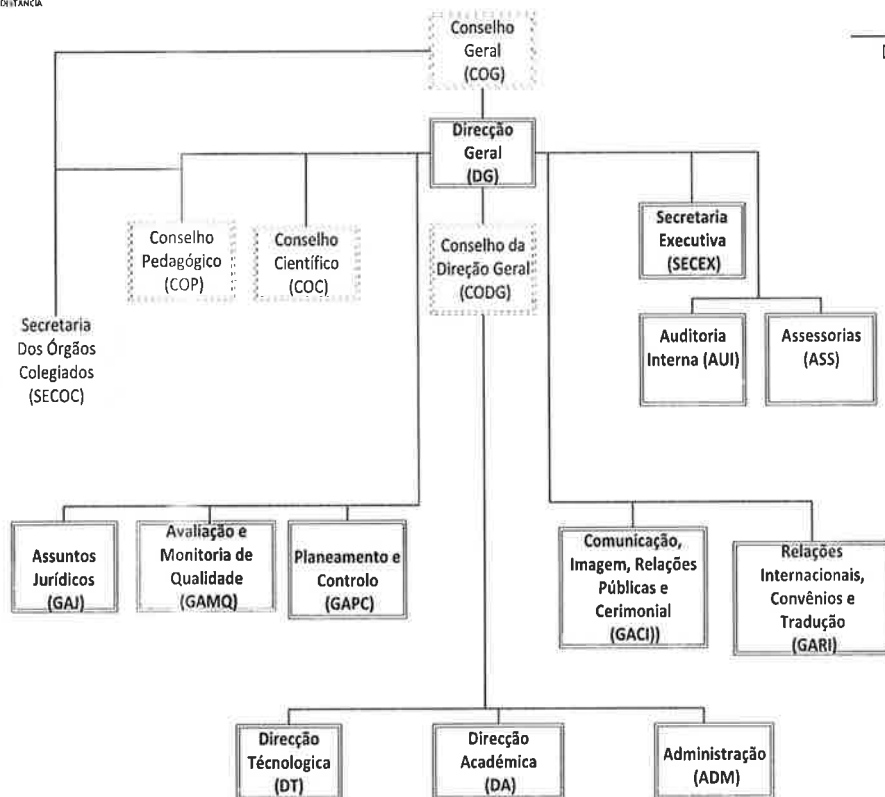
- Garantia de Competências: colaboradores com os perfis e os conhecimentos necessários;

- 
- Zelo pela cortesia: educação, respeito, consideração, atenção e cordialidade;
 - Segurança da Credibilidade: transmissão de confiança e credibilidade junto ao cliente;
 - Garantia de segurança: minimização/mitigação ou eliminação de risco, perigo ou ações duvidosas contra as pessoas e informações;
 - Segurança da Acessibilidade: fiabilidade e facilidade de contacto com as pessoas na organização;
 - Garantia da Comunicação: manter o cliente informado através de linguagem compreensível, clara e precisa;
 - Ajuda no Entendimento do cliente: esforço feito por parte do ISCED para conhecer o cliente, suas dificuldades, seus reais problemas e necessidades e;
 - Agir com Ética: cada funcionário do ISCED, para além de humilde, deve agir com profissionalismo, sempre equilibrado e posicionado entre o excesso e defeito.

6. PARTICIPAÇÃO dos Órgãos no Sistema Interno de Garantia da Qualidade

Modelo Organizacional

De acordo com INED, SINAQES, ACED e outros, o ISCED, e por exigência da legislação nacional e internacional, as instituições de Ensino Superior públicas e/ou privadas, devem cumprir os critérios de qualidade. Assim, o ISCED possui Estatutos próprios que definem o seu organograma de funções e competências dos seus órgãos. Em conformidade com estes Estatutos o organograma pode ser visto na figura abaixo.



ISCED/DG/V3/2017

7. CURSOS e/ou Programas

O ISCED assume como eixo prioritário de actuação a melhoria da qualidade da oferta formativa, considerado o vector fundamental para o seu funcionamento e desenvolvimento.

7.1. CRIAÇÃO, Reestruturação e Extinção de Cursos/Programas

O alcance dos propósitos de criação, Reestruturação e Extinção de Cursos/Programas, passa pela participação activa da comunidade académica, demais intervenientes, conducentes à melhoria contínua da qualidade da oferta formativa, nos diferentes itens que caracterizam os ciclos de estudo.

Importa por isso definir as condições, competências e responsabilidades de intervenção em cada uma destas fases.

Nos processos de criação, reestruturação e ou extinção (de ciclos de estudo) de Cursos/Programas, são seguidas as orientações estabelecidas no Regulamento Geral de Cursos e Sistemas de Avaliação (RGCSA) do ISCED.

7.2. CONDIÇÕES para a Criação de novos (ciclos de estudo) Cursos/Programas

Condições:

- **Corpo docente próprio e qualificado:** segundo os requisitos enunciados nos “Critérios de Qualificação de Pessoal Docente para a Acreditação de Ciclos de Estudos”, descritos nas tabelas 3.1. e 3.2

Tabela 3.1 - Composição mínima percentual do corpo docente e Investigador (ensino universitário) do 1º Ciclo (licenciatura) em conformidade com plano PEES 2012-2020

Pessoal docente/investigador	Tempo Integral (%)
Licenciatura	-
Mestrado	40
Doutoramento	10
Doutores especializados nas áreas fundamentais dos cursos	10
Total	60

Fonte: GAMQ


Observação: Os restantes 40% do corpo docente serão constituídos por Mestres, Doutores e Especialistas contratados a tempo parcial.

Tabela 3.2 - Composição mínima percentual do corpo docente e Investigador (ensino Superior) do 2º Ciclo de estudos (mestrado) em conformidade com plano PEES 2012-2020

Pessoal docente/investigador	Tempo Inteiro (%)
Doutoramento	35
Doutores especializados nas áreas fundamentais dos cursos	40
Total	75

Fonte: GAMQ

Observação: Os restantes, no máximo, 25% do corpo docente serão constituídos por Mestres, Doutores e Especialistas, a serem contratados em regime de [a tempo parcial] prestação de serviços.

- 
- **Recursos humanos e materiais indispensáveis:** para garantir o nível e a qualidade da formação;
 - **Investigação reconhecida:** preferencialmente enquadrada em Centros de Investigação e avaliada com mínimo de Bom nos cursos de licenciatura do ISCED;
 - **Enquadramento na oferta regional e nacional (critério/indicador 9 CNAQ):** do ciclo proposto e indicação das potencialidades de existência de procura.

7.3. REESTRUTURAÇÃO de cursos/Programas

Podem ser determinadas por iniciativa dos órgãos competentes ou sempre que os resultados dos cursos forem considerados insatisfatórios. São considerados resultados insatisfatórios, as situações que se afastem de forma significativa dos objectivos de sustentabilidade e de qualidade da oferta formativa, correspondentes às situações em que os cursos se encontrem em pelo menos dois dos quatro critérios de gestão seguintes:

- Redução do número de ingressados em três anos consecutivos;
- Redução do índice de procura em três anos consecutivos;
- Média do índice de atractividade inferior a 1 no último triénio;
- Valor do índice de comparabilidade negativo em 50% ou mais das questões do curso no inquérito de opinião aos estudantes.


7.4. EXTINÇÃO de Cursos/Programas

Será determinada por critérios de sustentabilidade económica, pela empregabilidade dos graduados ou pelo incumprimento dos requisitos de qualificação do corpo docente definidos na tabela 3.1. Os critérios de gestão para a definição das condições de extinção de um curso são os seguintes:

- O somatório de estudantes inscritos pela primeira vez no primeiro ano do curso de licenciatura nos últimos 3 anos lectivos ser inferior a 500;

7.5. EXCEPÇÃO à extinção:

- Correspondam a “nichos” de formação e de investigação de excelência e suportada em centros de investigação avaliados com o mínimo de Muito Bom ou Excelente;

- 
- o Correspondam a novas áreas de investimento estratégico do Instituto e em vias de consolidação;
 - o Correspondam a formação de base essencial para outras áreas do conhecimento ancoradas à investigação e desenvolvimento.

Cabe a Direção Académica do ISCED propor a criação, reestruturação e ou extinção de cursos/programas nos termos do artigo 119 do Regimento Geral (RG).

Compete ao Conselho Científico ouvido o Conselho Pedagógico decidir sobre a criação, reestruturação e ou extinção de Cursos /Programas em conformidade com o artigo 50 do RG.

Cabe ao Conselho Geral a homologação (tomar decisão final) sobre a criação, reestruturação e ou extinção de Cursos/Programas. A decisão final será de divulgação obrigatória através de despacho do Director Geral.

Os Cursos sujeitos ao encerramento ou não acreditados pela instituição que superintende o ensino superior, devem ser analisados pelas comissões de curso que elaboram um relatório de justificação a ser apresentado aos órgãos competentes do ISCED.

BIBLIOGRAFIA

1. AUTHIER, Michel. Le bel avenir du parent pauvre. In Apprendre à distance. Le Monde de L'Éducation, de la Culture et de la Formation – Hors-série – France, Septembre, 1998;
2. Avaliação de Cursos a Distância: Uso de Indicadores Para Assegurar Qualidade. In Anais Do Simpósio Brasileiro de Informática Na Educação Pp. 161–170. (<http://www.br-ie.org/pub/index.php/sbie/article/view/476>), accessed January 4, 2017.
3. CASTRO NEVES, Carmen Moreira de, Referenciais de Qualidade para Cursos a Distância, Ministerio de Educação, Secretaria de Educação a Distância. Brasília, 2003;
4. CASTRO NEVES, Carmen Moreira de. Critérios de Qualidade para a Educação a Distância. In Tecnologia Educacional – ABT: Rio de Janeiro – v. 26, no. 141, abr/jun, 1998; e
5. Commonwealth of Learning 1055 West Hastings Suite 1200, Vancouver, British Columbia, Canada, 2009.
6. INDICADORES DE QUALIDADE PARA INDICADORES DE QUALIDADE PARA CURSOS DE GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA CURSOS DE GRADUAÇÃO A

DISTÂNCIA. (<http://www.cipead.ufpr.br/wp-content/uploads/2014/08/Indicadores-de-qualidade-para-cursos-de-gradua%C3%A7%C3%A3o-a-dist%C3%A2ncia.pdf>)
04/01/17



7. LACHI, Ricardo Luís, HELOISA, Vieira da Rocha, and JANNE, Yukiko Yoshikawa
Oeiras,2006
8. Lei do Ensino Superior nº 27/2009 de 29 de Setembro;
9. Manual de Garantia de Qualidade da ACDE (*African Council for Distance Education*),
*standard and peromance indicators for Quality Assurance of distance education higher
education institution and programmes*, elaborado sub direcção do Prof. I. F. Adu, FAS.
Director, ACDE-QAAA, 2010;
10. Manual do Provedor para Acreditação de Cursos a Distância, MINED – INED Maputo,
2014.
11. Manual da Qualidade_maq-001v02.pdf. ([s.d.]). Recuperado 11 de janeiro de 2017, de
(https://www.europeia.pt/content/files/manual_da_qualidade_maq-001v02.pdf)
12. Manual da Qualidade do Sistema Interno de Garantia de Qualidade da Avaliação da
Universidade de Évora, 2015
13. MESCITP, Plano Estratégico do Ensino Superior 2012-2020;
14. MESCITP/(CNAQ), Decreto-lei n 64/2007 de 31 de Dezembro;
15. MESCITP/(SINAQES), Decreto-lei n 63/2007 de 31 de Dezembro;
16. MINEDH/INED-Estratégia de Ensino a Distância 2014-2018; Maputo, Dezembro 2013