

PROGRAMA DE AÇÃO PARA O
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO DA
UNIVERSIDADE DE LISBOA
2022-2025

Luís Miguel Carvalho

Fevereiro de 2022

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO 2

Compromissos 2

Um ponto de vista para o IE-ULisboa 3

Resumo das Opções Estratégicas e do Programa de Ação 5

I. REFORÇAR AS DINÂMICAS DA AFIRMAÇÃO EXTERNA 7

Investigação 7

Ensino 10

Ação Pública 14

II. POTENCIAR NOVAS COMPETÊNCIAS E NOVAS LIDERANÇAS 19

Pessoas 20

Processos 23

Infraestruturas 24

APRESENTAÇÃO

No presente documento explicito as principais linhas orientadoras para o exercício do cargo de Diretor do Instituto de Educação (IE) no quadriénio 2022-2025, necessariamente relativas ao desenvolvimento desta unidade orgânica da Universidade de Lisboa (ULisboa).

O programa de ação que proponho ao IE-ULisboa assenta em compromissos que terei sempre presentes na minha intervenção, assim como numa representação do que é – e do que pode vir a ser – esta Escola da ULisboa. É disso que trato nesta *Apresentação*. Exporei, depois, as opções estratégicas e o programa para a ação diretiva a empreender entre 2022 e 2025.

Compromissos

Os dois compromissos fundamentais da minha candidatura sinalizam a disposição a partir da qual orientarei a minha ação diretiva e dizem respeito aos princípios e valores centrais que guião a minha ação e à interpretação que tenho sobre como deve ser feito o trabalho de Diretor do IE-ULisboa. Julgo ter sido capaz de os pôr em ação no mandato anterior; tenciono mantê-los ativos neste segundo e derradeiro quadriénio diretivo. Repito-os, por isso:

Quanto à razão institucional, os princípios e os valores de referência que nortearão a minha intervenção serão os que os Estatutos do IE-ULisboa já consagram: a investigação como atividade dinamizadora do Instituto; a elevada qualidade da formação (em sentido amplo, científica, técnica, cultural e ética); o compromisso com os desafios da educação e com a inovação na sociedade portuguesa; o desenvolvimento de parcerias diversificadas e em várias escalas (local, nacional e internacional); o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus membros.

Quanto à minha atitude face ao trabalho de diretor, condenso-a em duas expressões mínimas: otimismo realista; direção geradora. Por um lado, a ação de direção só me faz sentido se for guiada por uma vontade otimista, confiante na possibilidade de atingir um mais avançado patamar científico, pedagógico e de intervenção no espaço público e nas políticas públicas. Essa vontade – que impõe que algumas ‘novas coisas’ sejam feitas para além das que já funcionam – apoiar-se-á em diagnósticos consistentes e em critérios de decisão explícitos. Por outro lado, a ação de direção deve ser, mais do que tudo, geradora de outras ações. Por isso na orientação da minha ação diretiva seguirei uma proposição já usada no campo da ação política: ‘mais importante do que fazer as coisas acontecerem às pessoas é fazer como que as pessoas façam as coisas acontecerem’. Isto significa, quanto a mim, que a ação de direção se deve concretizar através do comprometimento, da responsabilização, assim como da capacitação dos membros do IE-ULisboa e dos diversos órgãos que os integram, sem por isso abandonar o exercício da autoridade democraticamente atribuída.

Um ponto de vista sobre o IE-ULisboa

A ação diretiva a prosseguir durante o quadriénio 2022-2025 depende de uma perspetiva pessoal, certamente, mas que creio partilhada com muitos mais, acerca do IE-ULisboa enquanto organização de ensino superior universitário, na qual combino perceções e visões sobre o que é e o que poderá estar a caminho de ser. Sintetizo-a ao redor de três tópicos: vocação, ambição e dinâmica.

Vocação

Pensar a educação, melhorar o futuro



O mote que acompanha a imagem institucional do IE-ULisboa muito recentemente adotada – *Pensar a Educação, Melhorar o Futuro* - condensa bem, para mim, a vocação da Escola de Educação da mais prestigiada Universidade portuguesa.

Dizer que o IE-ULisboa é a Escola responsável por *Pensar a educação* significa entender que somos permanentemente envolvidos pelo desiderato de criar informação consistente para compreender e/ou para diagnosticar o presente e para ‘imaginar o amanhã’ da educação. É um trabalho feito por cada um, no exercício da liberdade académica que nos impele à originalidade e ao risco intelectual, à independência e à análise crítica, que assenta, simultaneamente, num vínculo - o vínculo a um trabalho feito em comum. É este estar em relação com outros, que sendo diferentes estão também disponíveis para dialogar, que faz com que, hoje, as variadas tradições de investigação e de pensamento educativo que compõem o IE-ULisboa, convirjam na produção de conhecimento educacional credível e relevante, também capaz de ser percebido socialmente como utilizável e singular. Por isto, dizer *Melhorar o Futuro* significa que o IE-ULisboa cria esse conhecimento sob a responsabilidade de o fazer chegar - pelo ensino, pela divulgação, pela colaboração - aos espaços culturais e políticos onde se interroga e inventa a concretização do ‘projeto de educar’ e o trajeto futuro das instituições educativas, escolares e não escolares.

Ambição

Uma instituição de referência, nacional e internacional

O IE-ULisboa exerce já a ambição de ser uma instituição com voz – e com muitas vozes presentes e reconhecidas – nos vários contextos de ação pública em educação. Irá fazê-lo ainda melhor, no futuro próximo, animado pela vontade de ser uma instituição de investigação e ensino de referência, nacional e internacionalmente, sobretudo nos contextos europeus e da língua portuguesa.

Essa ambição tem permitido ao IE-ULisboa, por exemplo, assumir uma agenda de investigação coletiva, melhorar os indicadores de publicação em revistas e editoras de referência, alargar a participação em

projetos internacionais financiados e em contratos com instituições nacionais, da administração central e local e diversificar as suas plataformas e modalidades de contacto com organizações e profissionais de educação. Essa ambição tem também conduzido a reconfiguração das ofertas formativas, reforçando a sua pertinência social e a sua qualidade, e, nesse movimento, a criação mesmo de várias ofertas formativas inovadoras e ainda únicas no contexto nacional.

Essa ambição do IE-ULisboa é, de certo modo também, o seu antídoto contra a inércia que tende a habitar qualquer instituição.

Dinâmica

Uma organização que constrói a sua ecologia e que cuida da sua própria renovação

Uma das dinâmicas de ação organizada que é fundamental para a ativar a vocação e a ambição do IE-ULisboa acontece e estabelece-se através das relações e das trocas, de recursos materiais (informações, financiamento, pessoas) e simbólicos (prestígio, autoridade), com o seu ambiente externo. Concretizado que estava, em 2018, um importante trajeto de integração de pessoas, de projetos, de ofertas formativas e de serviços, o IE-ULisboa pôde, desde então, dirigir a sua ação no sentido de fomentar relações mais frequentes e intensas com interlocutores externos, de modo a mais efetivamente estar presente no mapa dos atores cujo pensamento e ação sobre a educação efetivamente ‘contam’ para a sociedade portuguesa.

Esta intensificação, à qual também não é alheio o imperativo de ser uma instituição universitária socialmente responsável, nem a força da iniciativa própria de pessoas e de grupos, emergente fora do esperado ou do prescrito, vem sendo praticada precavendo a subordinação do Instituto a agendas externas e procurando manter interações refletidas e negociadas com as autoridades académicas e com os mundos não universitários. Esta norma é fundamental para afirmar a autonomia do IE-ULisboa.

Por isso, importa que o IE-ULisboa mantenha claros os critérios que regulam a apreciação dos relacionamentos correntes e futuros, a saber: a inscrição nos princípios e valores do IE-ULisboa; a relevância das iniciativas para a inovação socioeducativa e/ou para a qualificação da ação pública em educação; a relevância para o prestígio e a autoridade do IE-ULisboa; a sustentação das relações de trabalho face aos recursos gerados e investidos. O uso sistemático destes critérios é ainda importante para que o IE-ULisboa possa aproveitar dinâmicas criativas não antecipáveis nem programadas, conferindo um sentido institucional ao voluntarismo individual. Criteriosa e aberta às oportunidades, a construção de um ambiente externo favorável para o IE-ULisboa continua a ser uma prioridade para os próximos anos, nas áreas da investigação, do ensino e da ação pública.

Paralelamente, o IE-ULisboa é também impulsionado por processos que visam sua própria renovação.

Acompanhando a dinâmica de afirmação externa, aproveitando-a e impulsionando-a, a dinâmica interna de renovação envolve os planos das pessoas, dos processos de gestão e de trabalho, e das infraestruturas de apoio à concretização de serviços, ofertas e práticas. Responde a problemas de adaptação e de cooperação, enfrentando por isso desafios diversos, por exemplo: rejuvenescimento e reforço da qualificação dos seus quadros de docentes e não-docentes; socialização dos novos membros; alargamento e desenvolvimento de competências individuais e coletivas, nos âmbitos da investigação, do ensino, da intervenção no espaço público, nos serviços (académicos, apoio pedagógico, biblioteca, financeiros, RH, técnicos) e na Assessoria; processos de gestão, liderança e avaliação; condições e recursos para a realização das atividades académicas e não académicas.

Envolvendo as estruturas formais – os órgãos de governo e de gestão, as áreas de investigação e ensino, os diversos serviços –, o impulso renovador abarca e depende, também, da vitalidade das relações informais e das iniciativas individuais. É através destas interdependências que a instituição «cuida de si», em função daquilo que pode ser e que projeta ser.

Resumo das opções estratégicas e do programa da ação

Em função das dinâmicas atrás referidas, que no quotidiano se entrecruzam, e tendo base os compromissos expostos e a vocação e ambição que entendo serem partilhadas pelos membros do IE-ULisboa, proponho-me seguir, durante o período compreendido entre março de 2022 e o final do ano de 2025, as opções estratégicas e o programa que seguidamente enuncio:

I. REFORÇAR AS DINÂMICAS DA AFIRMAÇÃO EXTERNA (*construir a ecologia*)

Na investigação

A. Reforçar a associação do IE-ULisboa à investigação realizada no contexto europeu.

1. Preparar a avaliação FCT à UIDEF como uma atividade crítica para o desenvolvimento do IE-ULisboa e assumindo a excelência da investigação realizada.
2. Apoiar a preparação de um número limitado de candidaturas fortes a financiamento europeu (Erasmus+, Horizonte Europa) com coordenação internacional de membros da UIDEF e ligadas às suas linhas de investigação e objetivos.
3. Promover e usar o ICET 2022 para potenciar a associação à investigação europeia.

B. Inovar na cooperação com as universidades e investigadores dos países de língua portuguesa.

4. Promover a agenda de investigação da UIDEF nas redes e estruturas de investigação relevantes nos países de língua portuguesa.
5. Ativar novas modalidades de interação com universidades prestigiadas no mundo da lusofonia.

No ensino

A. Consolidar e ampliar a atração de estudantes nas ofertas formativas existentes.

1. Concretizar plenamente, até 2025, o recrutamento de 264 estudantes para os cursos coordenados pelo IE-ULisboa no quadro do PRR.

2. Atingir taxas de atração elevadas nas ofertas recentemente criadas.

3. Adotar e/ou aperfeiçoar, em todos os cursos, os processos de autorregulação tendentes à melhoria da qualidade da formação e à manutenção de níveis de recrutamento anual superiores a 80% da capacidade de acolhimento anual.

B. Ativar novas ofertas formativas que captem novos públicos e mobilizem outras escolas da ULisboa de outras IESU prestigiadas.

4. Dar início, em 2023, a uma nova oferta pós-graduada na área da formação de professores para o ensino da Língua Chinesa.

5. Submeter ao Senado, até final de 2025, uma proposta de Doutoramento em Educação com dupla titulação em parceria com a Universidade brasileira prestigiada.

6. Promover, em outubro de 2024, um debate sobre novas ofertas formativas pós-graduadas.

Na ação pública

A. Manter os níveis de envolvimento em ações de consultoria, formação ou investigação associados a programas de políticas públicas, a iniciativas autárquicas e de organizações e profissionais de educação, registando os seus efeitos, melhorando a divulgação pública e aumentando o incoming financeiro.

1. Consolidar a intervenção da REDESOLA.

2. Consolidar os *policy-brief*.

3. Liderar o desenvolvimento de novas modalidades de indução profissional e de formação contínua dos professores.

B. Participar nos - e liderar - processos de desenvolvimento da pedagogia universitária na ULisboa.

4. Iniciativa PES: alargar a procura da formação do curso PES, tornando-a numa referência incontornável no âmbito da Pedagogia na Universidade.

II. POTENCIAR NOVAS COMPETÊNCIAS E NOVAS LIDERANÇAS (cuidar da renovação)

Pessoas

1. Fazer emergir e consolidar novas lideranças, no contexto da renovação do corpo de catedráticos e de associados.

2. Ampliar para anos 2023 a 2025, o Plano de contratação estabelecido pelo CC anterior, garantindo um saldo de crescimento positivo no número de docentes de carreira.

3. Dar conclusão ao processo de formação ligado ao desenvolvimento do NAIP, desenvolvendo novas competências e valências no apoio à investigação na Assessoria do IE-ULisboa.

4. Recrutar e promover o desenvolvimento profissional do corpo não docente

Processos

5. Rever o modelo e os processos de avaliação do desempenho docente.

6. Desenvolver eficazmente os procedimentos da comunicação externa.

Infraestruturas

7. Instalar e ativar a plataforma PTCRIS de apoio à gestão da investigação.

8. Reestruturar e modernizar espaços e equipamentos.

Nas páginas seguintes, desenvolverei as opções e o programa da ação enunciados, em função de duas ideias-força centrais: I. Reforçar as dinâmicas da afirmação externa (construir a ecologia); II. Potenciar novas competências e novas lideranças (cuidar da renovação).

I. REFORÇAR AS DINÂMICAS DA AFIRMAÇÃO EXTERNA (construir a ecologia)

Esta orientação estratégica remete para o agir, individual e coletivo, que efetivamente amplie e intensifique as relações continuadas com setores e interlocutores significativos para a vida do Instituto, em função dos recursos e do prestígio que podem aportar à sua sustentação e ao seu desenvolvimento. Tal reforço, em torno de atividades nas quais sobressaia a singularidade do conhecimento gerado no IE-ULisboa, vem requerendo e vai continuar a requer a *inventividade* que permite formar novas relações com os contextos significativos e a *ousadia* de assumir o risco como condição necessária para gerar inovação científica, pedagógica e social. Mas vai exigir uma outra qualidade: a *tenacidade*, bem testada no quadriénio passado, especialmente perante os constrangimentos vividos nos dois últimos anos.

O reforço das dinâmicas de afirmação externa será necessariamente procurado, no próximo quadriénio, nas três áreas fundamentais de ação do IE-ULisboa: investigação, ensino e participação na ação pública. Para cada uma destas dimensões, identificam-se, seguidamente, as prioridades a considerar e os objetivos a perseguir.

Investigação

Neste âmbito, estabelecem-se as seguintes prioridades para a ação diretiva: (a) reforçar a associação do IE-ULisboa à investigação realizada no contexto europeu; (b) inovar na cooperação com as universidades dos países de língua portuguesa.

A. Reforçar a associação do IE-ULisboa à investigação realizada no contexto europeu

A associação do IE-ULisboa à investigação no contexto europeu é decisiva, por várias razões, entre as quais destaque: o enriquecimento da investigação realizada, que resulta do intercâmbio com outras agendas e instrumentações; a obtenção de recursos; a qualificação da UIDEF em processos avaliativos determinantes.

O IE-ULisboa tem uma tradição longa de ligação à investigação realizada em contexto europeu, nela se incluindo várias participações em projetos de grande dimensão, no quadro de financiamentos *Horizonte* ou similares. Entre 2020 e a entrada do ano de 2022, os membros do IE-ULisboa envolveram-se regularmente na preparação candidaturas a financiamento Europeu (cerca de quatro dezenas de submissões de projetos *Erasmus+* e *Horizon*) e ligaram-se a onze projetos obtentores desse tipo de financiamento (maioritariamente, *Erasmus KA2* e *KA3*). Na atualidade, sete membros do IE-ULisboa desempenham funções de coordenação ou de apoio à coordenação em *networks* da principal associação europeia de investigação em educação (EERA, 5) e noutras organizações relevantes (2), valor mais elevado desde que este indicador é por nós usado. Nos últimos dois anos, o número de colaborações em projetos editoriais com colegas europeus, considerando-se coautorias em artigos e capítulos, e coedições de números temáticos de revistas e livros, tem rondado os 25/ano. Finalmente, a publicação em revistas WoS e SCOPUS, relevante nos ambientes avaliativos, cresceu consideravelmente nos últimos seis anos, tendo mais do que duplicado (41 em 2015, 88 em 2021), mantendo crescimento também nos últimos dois anos (12%).

No próximo quadriénio, importa dar continuidade a este esforço de ligação ao ambiente de investigação europeu, mas há também que o aprofundar. Para tal, a ação diretiva do IE-ULisboa visará três objetivos principais, recorrendo a diferentes instrumentos, a saber:

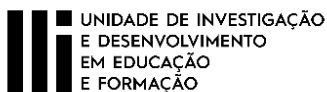
1. Promover e usar o ICET 2022 para potenciar a associação à investigação europeia

A organização do ICET 2022 tem sido dirigida pela aspiração de ver reunido no IE-ULisboa, em torno das linhas temáticas e dos objetivos de conhecimento das UIDEF, um conjunto de 30 a 40 investigadores, europeus e de outras geografias, reputados e/ou emergentes nos circuitos da investigação europeia. Trata-se de ver criado e bem aproveitado um espaço que potencia a divulgação da investigação realizada pelos membros do IE-ULisboa e, mais ainda, o intercâmbio e a ampliação de relações de trabalho com investigadores, em torno de projetos de investigação ou editoriais, por exemplo. A realização do ICET é, portanto, um ponto de chegada (porque terá de ser concretizado com elevado nível de qualidade) e um ponto de partida para o reforço deste tipo de internacionalização.

2. Apoiar a preparação de um número limitado de candidaturas fortes a financiamento europeu (Erasmus+, Horizonte Europa) com coordenação internacional de membros da UIDEF e ligadas às suas linhas de investigação e objetivos

Trata-se de suscitar uma experiência nova, relativamente ao modo como os membros do IE-ULisboa têm participado nas candidaturas a fundos europeus. Por essa razão e pelas exigências que se percecionam vir a enfrentar, será uma ousadia que requererá muita tenacidade.

3. Preparar a avaliação FCT à UIDEF como uma atividade crítica para o desenvolvimento do IE-ULisboa e assumindo a excelência da investigação realizada



Trata-se de ver reforçado o estatuto atribuído à UIDEF neste contexto avaliativo determinante para a captação de recursos e,

mais geralmente, para o *status* do IE-ULisboa. Compreende a preparação das atividades avaliativas (relatório, visitas, etc.) e, sobretudo, a concretização de objetivos que, a montante, as vão alimentar, relacionados com a reconfiguração da investigação, tal como enunciada no programa de trabalho atualmente financiado pela FCT, como sejam: (i) ajustamentos na agenda, na estrutura e nos processos de trabalho, decorrentes da avaliação intermédia realizada em fevereiro de 2022 pelo *Standing Advisory Board*; (ii) produção de sínteses sobre o trabalho realizado em cada Tema de Investigação; (iii) manutenção dos níveis de produtividade monitorizados regularmente por indicadores ao longo dos últimos três anos, reforçando o apoio a publicações em revistas Q1 e Q2; (iv) melhoria nos processos de enquadramento e socialização científica dos bolsеiros associados à UIDEF.

B. Inovar na cooperação com as universidades e investigadores dos países de língua portuguesa

A afirmação internacional da investigação realizada no IE-ULisboa não se ‘confina’ ao espaço europeu, projetando-se também no contexto dos chamados países de língua portuguesa. Até ao presente, essa afirmação tem resultado, principalmente, de iniciativas individuais ou de pequenos grupos de docentes, por vezes suportadas em protocolos genéricos, materializada sobretudo em conferências e palestras realizadas junto de universidades brasileiras, mas ainda na participação em projetos, habitualmente sem financiamento para o IE-ULisboa, na supervisão de doutoramentos intercalares e pós-doutoramentos, na colaboração em projetos editoriais em revistas brasileiras e na revista *Sisyphus* e, pontualmente, em conferências luso-brasileiras, disciplinares ou temáticas.

Estas formas têm sido muito importantes para manter a colaboração com a investigação realizada no Brasil e não podem ser dissociadas da captação de estudantes para vários cursos de pós-graduação do IE-ULisboa (onde os estudantes brasileiros compunham, até ao período anterior à pandemia, não considerando os cursos de mestrado em ensino, cerca de 30% do corpo discente). Importa, não obstante, procurar formas alternativas de relação, que promovam de modo mais organizado a agenda de investigação do IE-ULisboa e a sua afirmação como centro de investigação de referência no contexto da lusofonia, e que permitam estabelecer relações mais ativas e mais visíveis com algumas das mais prestigiadas universidades de língua portuguesa.

Assim, no próximo quadriénio, importa intentar novas modalidades de relação com o ambiente de investigação e universitário do Brasil e de outros países de língua portuguesa, pelo que a ação diretiva do IE-ULisboa visará dois objetivos principais, recorrendo a diferentes instrumentos, a saber:

4. Promover a agenda de investigação da UIDEF nas redes e estruturas de investigação relevantes nos países de língua portuguesa

A promoção da agenda do IE-ULisboa, em torno dos seus dois Temas de Investigação - Educação XXI e Forças de Mudança em Educação - e dos respetivos objetivos de avanço de conhecimento, pode ser conseguida por meio da sua inscrição clara nas temáticas de eventos internacionais em língua portuguesa (por si organizados ou coorganizados), bem como por uma mais efetiva associação do trabalho realizado pelos estudantes de pós-doutoramento inscritos no IE-ULisboa às mesmas e, ainda, através do estabelecimento claro de objetivos de publicação conjunta em periódicos indexados relevantes.

5. Ativar novas modalidades de interação com universidades prestigiadas no mundo da lusofonia

A recente experiência levada a cabo nos Seminários Transdisciplinares do Doutoramento em Educação mostra ser possível realizar novas formas de cooperação com universidades prestigiadas no mundo da lusofonia. Ao longo do quadriénio 2022-2025 serão formalizadas colaborações que aprofundem aquela bem-sucedida interação, designadamente no sentido da criação de uma Escola Doctoral Conjunta. Paralelamente, serão retomados os contactos com a Faculdade de Educação Universidade de São Paulo, no sentido da preparação de um Doutoramento Conjunto, em Educação, a ser submetido a acreditação nos dois países.

Para além das duas prioridades e seus objetivos, serão alvos de monitorização outras rotinas estabelecidas ao longo do quadriénio anterior, designadamente: indicadores de realização propostos pelos coordenadores dos projetos coletivos e pelos coordenadores da *Sisyphus* e da coleção de livros do IE-ULisboa; indicadores sobre projetos e publicações; indicadores sobre eventos e outras formas de divulgação; indicadores sobre a visibilidade da investigação no contexto europeu.

Ensino

Neste âmbito, estabelecem-se as seguintes prioridades para a ação diretiva: (a) consolidar e/ou ampliar a atração de estudantes nas ofertas educativas existentes; (b) ativar novas ofertas formativas que captem novos públicos e mobilizem outras escolas da ULisboa ou de outras IESU prestigiadas.

A. Consolidar e ampliar a atração de estudantes nas ofertas formativas existentes

De acordo com os dados disponibilizados pelo Relatório de Gestão e Contas de 2020, a procura das ofertas formativas pós-graduadas do IE-ULisboa cresceu em cerca de 40%, desde 2016/17 (Tabela 1).¹ Este crescimento resulta de *um aumento da procura em todos os cursos, à exceção dos de doutoramento* (onde se percebe uma quebra relevante, de 100 para 78, entre 2016/17 e 2020/21).² Este aumento, quase generalizado (também observado, ainda que com menor magnitude, na Licenciatura) sustentou o crescimento do volume total de estudantes inscritos no IE-ULisboa, ao longo do mesmo período, de 802 para 1055 (+30%), contabilizados os resultados de graduação e pós-graduação (Tabela 2).

Tabela 1 – Estudantes inscritos no 1.º ano dos cursos de pós-graduação do IE-ULisboa (2016/17-2019/20)

16/17	17/18	18/19	19/20	20/21
281	294	327	378	388

Tabela 2 – Estudantes inscritos em todos nos cursos (graduação e pós-graduação) do IE-ULisboa (2016/17-2019/20)

16/17	17/18	18/19	19/20	20/21
802	824	881	1016	1055

A variação da procura dos cursos de pós-graduação do IE-ULisboa pode ser afetada, nos próximos anos, por fatores exógenos – como, obviamente, sempre foi e será –, sendo razoável admitir o exercício de forças contraditórias: umas potenciadoras de crescimento, designadamente por força de eventuais políticas de formação e recrutamento de real incentivo à procura e à expansão da capacidade de oferta por parte das IES; outras de contração, em função de efeitos negativos da pandemia sobre a economia e o poder aquisitivo de potenciais estudantes. Independentemente das forças que não podem ser controladas, o IE-ULisboa terá de manter intervenções ativas, no sentido de manter a procura naquelas ofertas em que é habitualmente elevada (acima dos 80%) e de a procurar aumentar nas restantes ofertas.

Assim, no próximo quadriénio a ação diretiva do IE-ULisboa visará três objetivos principais, recorrendo a diferentes instrumentos, a saber:

¹ Sobre o ano letivo de 2021/22, os dados apurados em novembro de 2021 sinalizam a continuidade da tendência de crescimento, todavia, considerando as circunstâncias ocorrentes, é prudente proceder ao seu cotejo apenas no quadro da elaboração do Relatório de Gestão e Contas de 2021.

² Desagregando os dados por curso, percebe-se que o crescimento foi mais forte nos Mestrados em Ensino (aprox. + 40 estudantes entre 2016/17 e 2019/20), mas igualmente importante nos Mestrados em Educação e Formação (aprox. + 30), nos Cursos de Especialização (aprox. + 20) e no Mestrado em Educação (aprox. +20).

1. Concretizar plenamente, até 2025, o recrutamento de 264 estudantes para os cursos coordenados pelo IE-ULisboa no quadro do PRR

Um dos instrumentos para o reforço da atração de estudantes será a abertura das três ofertas de cursos de especialização - Educação STEAM, Literacia Digital na Formação de Adultos, Especialização em Tecnologias e Robótica no Ensino Básico - inseridos no *ULisboa Post-Graduation School and Young Impulse STEAM program*, no quadro do financiamento pelo PRR. Em cada um dos cursos, que terão a primeira edição em setembro de 2022 e conclusão no final de 2025, haverá que recrutar um total de 264 alunos. Para além de concorrerem para o aumento anual do número de estudantes inscritos (cerca de 66 por ano, com conclusão no final de 2025),³ estes cursos têm duas outras contribuições importantes para o IE-ULisboa: permitem estabelecer relações mais intensas com entidades públicas com intervenções significativas na educação – autarquias (quais), agências da administração da educação e empresas -, e financiamento para contratação, para equipamento e obras num valor próximo de € 400.000. Evidentemente, o grau de sucesso do IE-ULisboa neste seu compromisso terá consequências de ordem reputacional na ULisboa. A montante da qualidade da formação a realizar, o sucesso destes cursos depende da competência evidenciada na sua divulgação e do grau de colaboração conseguido junto às entidades parceiras.

2. Atingir taxas de atração elevadas nas ofertas recentemente criadas

A Direção dará também prioridade ao acompanhamento do arranque dos cursos de Mestrado em Educação e Tecnologias Digitais, em regime de *e-learning* (que sucede à especialidade com a mesma designação, por força da legislação sobre ensino a distancia), e do Doutoramento em Educação Inclusiva, iniciativa do IE-ULisboa em parceria com a Faculdade de Motricidade de Humana (FMH) da ULisboa. Ambos os cursos aguardam acreditação pela A3ES, sendo exetável que esta se concretize nos primeiros meses do ano, de modo a ter primeira edição em 2022/23. Prevê-se atingir taxas de atração elevadas nestas ofertas, entre a primeira e a segunda edição. Em setembro de 2024, a Direção do IE-ULisboa deverá ter reunida informação sistematizada sobre e evolução da capacidade de atração dos vários cursos de pós-graduação de modo a proporcionar uma reflexão, em sede de Conselho Científico, sobre a continuidade de ofertas educativas com níveis de recrutamento regularmente abaixo dos 80%.

³ Ainda que, possivelmente, não necessariamente contabilizáveis para efeitos do cálculo RAIDES.

3. Adotar e/ou aperfeiçoar, em todos os cursos, os processos de autorregulação tendentes à melhoria da qualidade da formação e à manutenção de níveis de recrutamento anual superiores a 80% da capacidade de acolhimento anual

Entre outros fatores, o aumento do número de estudantes depende da pertinência da oferta formativa para o campo social e da qualidade dos modos de trabalho pedagógico. A instalação dos processos de Garantia da Qualidade, na ULisboa e em todas as suas Escolas, a realizar ao longo do ano de 2022, é uma oportunidade para refletir e ativar, de modo inequívoco e em todos os cursos, processos internos e explícitos de autorregulação, relacionados com a qualidade pedagógico-científica das ofertas do IE-ULisboa e com a respetiva capacidade de atração, de diplomação e de inserção no tecido social. O fortalecimento deste tipo de competência coletiva do IE-ULisboa depende do reforço e da qualidade dos processos de liderança e gestão prosseguidos, em cada curso e/ou especialidade, e da ação concertada entre Direção, coordenações e Conselhos Científico e Pedagógico.

B. Ativar novas ofertas formativas que captem novos públicos e mobilizem outras escolas da ULisboa ou de ou de outras IESU prestigiadas

Para além dos dois cursos atrás mencionados, em avaliação pela A3ES, entre 2018 e o presente, o IE-ULisboa fez acreditar uma nova especialidade do Mestrado em Educação - Inovação em Educação (agora na sua terceira edição, iniciada com o total de vagas ocupadas, como as anteriores) e o curso de especialização em Pedagogia no Ensino Superior (que na primeira edição teve as suas vagas totalmente preenchidas, mas que nas duas seguintes se situou entre os 50% e os 60%). Colaborou, ainda, na preparação do Mestrado em Resiliência em Educação, iniciativa e liderança da FMH (acreditado para 2020/21, mas sem qualquer edição concretizada).

Excetuando o Mestrado em Educação e Tecnologias Digitais, todas estas iniciativas se inseriram numa política que, tendo por referência o projeto científico do IE-ULisboa, bem como tendências mais recentes na reconfiguração das ofertas formativas ensaiada noutras instituições de ensino superior, procura a captação de ‘novos’ públicos, dentro e fora do espaço nacional, bem como o estabelecimento de parcerias que permitam alargar a esfera de ação formativa, fazendo uma economia dos recursos, escassos, de que dispõe, reunindo massa crítica e criando novas zonas de conhecimento.

Esta política será prosseguida no quadriénio 2022-2025, com os seguintes objetivos em mente:

4. Dar início, em 2023, a uma nova oferta pós-graduada na área da formação de professores para o ensino da Língua Chinesa

Trata-se de mais de uma oferta formativa inovadora, em Portugal, na área da Educação - formação inicial de professores. Este curso de Mestrado da ULisboa, sob a direção do IE-ULisboa, envolve uma reputada universidade chinesa - *Tianjin Foreign Studies University* -, bem como quatro outras

unidades orgânicas da ULisboa, a saber: Faculdade de Letras, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Instituto de Geografia e Ordenamento do Território, e Instituto Superior de Economia e Gestão. Colaboram, ainda, o Instituto Confúcio da ULisboa e o Centro Científico e Cultural de Macau, estando já estabelecido protocolo com a Câmara Municipal de Oeiras, disposta a fomentar a introdução do ensino do Chinês [Mandarim] no contexto das atividades de enriquecimento curricular. A abertura e a consolidação progressiva desta oferta formativa permitirão alargar as competências de literacia do Chinês na sociedade portuguesa e dotar o sistema educativo de uma rede de profissionais do ensino especializados no ensino da língua, fortalecendo o posicionamento do IE na ULisboa e no intercâmbio universitário internacional.

5. Submeter a Senado, até ao final de 2025, uma proposta de Doutoramento em Educação com dupla titulação em parceria com a Universidade brasileira prestigiada

Ensaíada no quadriénio anterior, mas com progressos limitados, esta ideia será retomada no mandato seguinte. A iniciativa será prosseguida, também, no quadro a promoção de novas modalidades de interação com universidades prestigiadas no mundo da lusofonia

6. Promover, em outubro de 2024, um debate sobre novas ofertas formativas pós-graduadas

Promover, e reunir atempadamente, propostas de ofertas pós-graduadas (Mestrado e Doutoramento) consistentes - *i.e. social e cientificamente pertinentes e sustentáveis do ponto de vista dos recursos* -, privilegiando colaborações interuniversitárias, com organizações da ULisboa e de outras Universidades prestigiadas, portuguesas e estrangeiras, vocacionadas e com potencialidades evidenciadas quanto à criação/mobilização de novos públicos e o desenvolvimento de novas áreas de conhecimento especializado em função da combinação dos saberes das instituições proponentes.

Para além destes objetivos, o IE-ULisboa dará continuidade a várias ações fundamentais para o reforço da relação da ULisboa com o seu ambiente externo: colaboração, no quadro de desenvolvimento de programas de pós-graduação já realizados em parceria com outras Escolas; reforço da mobilidade estudantil (especialmente no regime de *outgoing*); introdução das propostas de melhoria negociadas com a A3ES, no quadro das avaliações externas; ações de divulgação dos cursos que compõem a sua oferta formativa e a atração e recrutamento de alunos, recorrendo a formas diversificadas e apoiando-se nas redes sociais. Será discutida a atualização dos valores das propinas nos cursos de pós-graduação.

Ação Pública

Neste âmbito, estabelecem-se as seguintes prioridades para a ação diretiva: (a) manter os níveis de envolvimento em ações de consultoria, formação ou investigação associados a programas de políticas

públicas, a iniciativas autárquicas e de organizações e profissionais de educação, registando os seus efeitos, melhorando a divulgação pública e aumentando o *incoming* financeiro; (b) participar nos - e liderar os - processos de desenvolvimento da pedagogia universitária na ULisboa.

A. Manter os níveis de envolvimento em ações de consultoria, formação ou investigação associados a programas de políticas públicas, a iniciativas autárquicas e de organizações e profissionais de educação, registando os seus efeitos, melhorando a divulgação pública e aumentando o incoming financeiro

Importa prosseguir intervenções que contribuam para o reforço da atividade de consultoria e prestação de serviços, designadamente em relação a organismos do Ministério da Educação e a Municípios. Importa continuar a fazê-lo, também, com as organizações e os profissionais de educação, entidades centrais nos processos de promoção de uma educação pública de qualidade e do desenvolvimento social e que constituem, por isso, parceiros fundamentais para a consecução das missões do IE-ULisboa. Neste âmbito, trata-se sobretudo de intervir em contextos de interação entre agentes envolvidos em programas públicos de melhoria das ofertas e das práticas educativas, nos quais o IE-ULisboa participe. Evidentemente, todo esse conjunto de ações deve articular-se com a realização de eventos públicos mobilizadores e que contribuam para a divulgação das atividades e seus resultados, assim como para a promoção do IE-ULisboa e das entidades parceiras.

Neste setor importantíssimo do trabalho do IE-ULisboa, a REDESCOLA tem um papel central, enquanto plataforma para a transferência e mobilização de conhecimento educacional e, sobretudo, para o apoio a processos de construção contextualizada de melhores práticas educativas. Paralelamente, serão reforçados os mecanismos destinados à divulgação e à transferência para os domínios da política pública e da ação pública do conhecimento gerado no IE-ULisboa, destacando-se, para tal: o recurso aos *policy-briefs* e, com base nestes, a realização de eventos adequados ao envolvimento ativo de atores da política e da administração, mas igualmente do campo jornalístico; a produção regular das newsletters IE-ULisboa; a atualização regular da informação disponível no sítio do IE. Finalmente, no cenário crítico de renovação da população docente nos ensinos básico e secundário, o IE-ULisboa assumirá a sua responsabilidade com os desafios da inovação na sociedade portuguesa, impulsionando novos processos colaborativos com organizações educativas no âmbito da indução profissional e da formação contínua de professores e de outros educadores.

Assim, no próximo quadriénio a ação diretiva do IE-ULisboa visará três objetivos principais, recorrendo a diferentes instrumentos, a saber:

1. Consolidar a intervenção da REDESCOLA



A partir dos seus quatro eixos de ação (intercâmbio de informação e conhecimento, realização de estudos, formação, e consultoria e monitorização), a REDESCOLA será nos próximos anos o principal contexto para a colaboração com organizações e profissionais que intervêm no domínio da educação e formação (a nível nacional, regional ou local) e, simultaneamente, a principal plataforma para dar visibilidade pública à ação do IE-ULisboa junto às Autarquias, ao Ministério da Educação e a outras instituições públicas, aos Centros de Formação de Associações de Escolas, às escolas, às Associações educativas e outras organizações envolvidas no setor educativo. Sob a sua imagem e no seu sítio, devem unir-se, portanto, todas as iniciativas dos membros do IE-ULisboa – projetos, estudos, atividades de consultoria e de formação - suscetíveis de se inscreverem nos objetivos da REDESCOLA: (a) intervir junto de organizações educativas ou com missões educativas e respetivos membros, com vista ao seu desenvolvimento organizacional e profissional, relacionados com a concretização de ofertas e serviços educativos; (b) colaborar em programas públicos de melhoria das ofertas e das práticas educativas; (c) pôr em circulação o conhecimento gerado no IE-ULisboa e no contexto das dinâmicas da REDESCOLA; (d) construir, mobilizar e divulgar práticas de promoção de qualidade educativa. Os encontros bienais da REDESCOLA serão meios privilegiados para mobilizar parceiros e tornar públicos os resultados do trabalho colaborativo orientado para a emergência e consolidação de práticas inovadoras no sistema educativo.

2. Consolidar os *policy-briefs*

Não basta ao IE-ULisboa realizar estudos credíveis e relevantes para ‘ser ouvido’. Paralelamente, exige-se um trabalho continuado de ‘interessamento’ e mobilização de atores-chave nas políticas públicas e para as suas realizações, produtos e propostas. Os *policy-briefs* do IE-ULisboa constituem um instrumento importante nesta estratégia de aproximação e promoção da comunicação com esses setores. Para além de produzir, em cada ano, dois *policy-briefs* sobre matérias relevantes e *oportunas* para a política e a ação pública em educação, discuti-los-á publicamente, com atores com autoridade e/ou com influência em contextos deliberativos ou em contextos comunicacionais nos quais se agendam ou se escrutinam as matérias educativas abordadas.

3. Liderar o desenvolvimento de novas modalidades de indução profissional e de formação contínua

Face ao cenário de carência de docentes, já conhecido por todos, o pragmatismo da ação política irá impor, no curto prazo, a adoção de modelos de recrutamento acelerado para a docência. A renovação

do corpo docente é inevitável e a entrada de quantitativos assinaláveis de ‘novos professores’ insuficientemente preparados será uma constante nos próximos anos. Independentemente da participação no importante debate a fazer sobre princípios e padrões de qualidade ou de dignidade a manter nos processos recrutamento e de formação e independentemente das soluções que se venham a legitimar, o IE-ULisboa entende que, em tal cenário, a indução e formação contínua são fundamentais para complementar e reforçar a qualificação dos docentes, mas também uma oportunidade para refazer paradigmas, modos de organização e de trabalho pedagógico na indução e na formação contínua, cativos que estão de uma lógica de *self-service* de creditações e das ofertas formativas descontextualizadas. Trata-se, então, de fazer emergir e estabilizar, ao longo dos próximos quatro anos, novas formas de colaboração da Universidade com os Centros de Formação de Associações de Escolas existentes, de modo a pôr em marcha processos de indução e de formação contínua *para a profissão* e para a facilitação de processos de reconfiguração e melhoria das organizações escolares.

Para além destes objetivos, a direção do IE-ULisboa impulsionará os trabalhos de conceção e organização do II ICET que ocorrerá 2024 e como tal, por força do cinquentenário que se comemorará, dificilmente será alheio à tónica Liberdade-Educação. Num contexto eventualmente marcado pela competição de eventos comemorativos, será de equacionar a organização de um contexto no qual se possa afirmar da vocação do IE-ULisboa «Pensar a Educação, Melhorar o Futuro».

B. Participar nos - e liderar - processos de desenvolvimento da pedagogia universitária na ULisboa

No contexto da intervenção junto da ULisboa, o IE tem estado ativamente envolvido em ações de colaboração, coordenando os Mestrados em Ensino, participando no desenvolvimento de programas de pós-graduação em parceria com outras Escolas (e.g., doutoramentos em Educação Artística, Migrações, Sustentabilidade, entre outros), bem como em atividades investigação em redes com a mesma natureza. O IE-ULisboa também assumiu responsabilidades de coordenação em estruturas da Reitoria, caso do *e-Learning Lab ULisboa*, e em projetos internacionais resultantes de iniciativas da Reitoria, como o *InnovEd4TS* (desenvolvimento de competências transferíveis em ambientes universitários europeus), *Ulisses* (promoção da interdisciplinaridade e trabalho de equipa em contexto universitário, no âmbito da rede UNITE!). Ademais, vários docentes do IE-ULisboa foram envolvidos em várias iniciativas formativas, por exemplo: projeto *Observar & Aprender*, no qual se reúnem a docentes do IST, que lançou a iniciativa, e de outras quatro escolas da ULisboa; *Formação Pedagógica para Docentes*, ações de formação de curta duração promovidas pela Reitoria da ULisboa; e, mais recentemente, no *M50* -

Programa de Formação Universitária para Seniores da ULisboa, por meio do Curso Livre Educação e Matura Idade. Finalmente, a colaboração manteve-se de modo muito especial com a Faculdade de Psicologia em resultado da gestão de espaços e serviços comuns. A competência demonstrada na participação em iniciativas conjuntas, designadamente sob a égide da Reitoria, tem sido fundamental para a consolidação da imagem positiva do IE na ULisboa. Naturalmente, a direção do IE-ULisboa apoiará essas colaborações, sempre que se revistam de interesse para o conjunto da instituição.

Contudo, e para além das colaborações do IE *na ULisboa*, o IE tem procurado agir *para a ULisboa*. Neste plano, o IE vem procurando servir a sua Universidade através da Pedagogia Universitária. Nesse contexto, pôs em marcha o curso de especialização em Pedagogia no Ensino Superior, com o propósito de responder às necessidades de formação especializada dos docentes e de eventuais candidatos a docentes do ensino superior universitário. Esta aposta inovadora foi parcialmente apoiada financeiramente, nos seus dois primeiros anos, pela Reitoria. A nova Equipa Reitoral tem sido particularmente favorável ao sucesso da iniciativa, designadamente facilitando a sua divulgação em fóruns importantes como o CCU e o Senado, sendo de prever o retorno do apoio financeiro parcial a docentes da ULisboa interessados em fazer esta formação especializada. Considerando esta disponibilidade, mas igualmente atendendo ao cenário de melhoria associado ao período pós-pandémico e, ainda, registando a adoção nos guiões de acreditação da A3ES de indicadores relativos à formação pedagógica dos docentes dos cursos em avaliação, as condições para afirmação desta iniciativa inovadora do IE-ULisboa são hoje mais fortes. Esta melhoria no campo das possibilidades de sucesso tem de ser aproveitada e, portanto, objetivada enquanto prioridade.

4. Iniciativa PES: alargar a procura da formação do curso PES, tornando-a numa referência incontornável no âmbito da Pedagogia na Universidade

Trata-se, em primeiro lugar, de aumentar a capacidade de recrutamento nas escolas da ULisboa, preenchendo regularmente 80% das vagas abertas. Para além, obviamente da qualidade da formação, que terá um efeito positivo na procura do curso, mormente se as perceções dos estudantes forem convenientemente disseminadas, o IE-ULisboa deverá agir no sentido da atração de docentes, especialmente na ULisboa, por via do reforço da divulgação e da articulação com os órgãos das Escolas da ULisboa. Em complemento, haverá que encontrar formas de tornar a oferta interessante para aqueles que não têm expectativas de realizar uma formação completa, recorrendo à criação de percursos de formação flexíveis, por exemplo, através de estruturas modulares que agreguem algumas UCs em temas de formação relevantes (e.g. contextos de aprendizagem, avaliação, uso de tecnologias).

Sendo a *iniciativa PES* o principal instrumento da afirmação singular do IE no ambiente da ULisboa, deve ser o mais que possível concertada com outras ações no âmbito da Pedagogia Universitária nas quais estejam envolvidos membros do IE-ULisboa (*Observar & Aprender, Formação Pedagógica para Docentes* ou outras), sem que, por isso, estas deixem de se manter relativamente autónomas. Por estas razões, a Equipa de Missão constituída para organizar e pôr em marcha curso PES enfrenta, no próximo quadriénio, um mandato que envolve mais responsabilidade (na e face à instituição) pela coordenação de ações que ultrapassam o estrito domínio do curso e, conseqüentemente, mais autonomia na gestão das ações dos membros do IE-ULisboa nesta matéria.

II. POTENCIAR NOVAS COMPETÊNCIAS E NOVAS LIDERANÇAS (cuidar da renovação)

A vontade e a dinâmica do «cuidar de si» organizacional preside a este desiderato de promoção da renovação humana do IE-ULisboa.

A dinâmica «do cuidar de si» respeita, desde logo, ao investimento regular no recrutamento criterioso de novos membros para os corpos docente e não docente. Trata-se, por um lado, de manter, no próximo quadriénio, o já concretizado no anterior, contribuindo desse modo para o rejuvenescimento e o fortalecimento da qualificação do corpo docente do IE-ULisboa. Trata-se, por outro lado e em colaboração com a direção da Faculdade de Psicologia, de manter os vários serviços com bons níveis de funcionamento - procurando, claro, mais elevados padrões de qualidade e de eficácia -, mas também a assegurar climas de trabalho positivos. Eventualmente até de um modo mais crítico, a renovação diz ainda respeito a um fenómeno de ‘transição geracional’ que terá como expoente mais evidente a reforma ou a jubilação, até 2026, da totalidade dos atuais professores catedráticos do IE-ULisboa. O futuro quadriénio será, por essa razão, marcado por uma progressiva ‘passagem de testemunho’ em funções importantes para a direção e gestão científica e pedagógica.

A dinâmica do «cuidar de si» compreende, ainda, ações destinadas à promoção de novas competências nos quadros docentes e não docentes do IE-ULisboa, e à implementação de novos processos e instrumentos de apoio à gestão (especialmente na área da gestão da investigação e dos projetos) e, sobretudo, de apoio ao trabalho dos seus membros, de modo a alargar e potenciar os reportórios de intervenção individuais e coletivos, nos setores da investigação, do ensino e da intervenção na ação pública.

Finalmente, a dinâmica de renovação estende-se às intervenções, percebidas como possíveis e financeiramente exequíveis, nos espaços físicos e nos recursos disponíveis para o trabalho académico e para o de gestão.

Para cada uma das três dimensões fundamentais da ação diretiva face à dinâmica de renovação do IE-ULisboa - renovação de pessoas, renovação de processos, renovação de infraestruturas -, identificam-se seguidamente as prioridades a seguir.

Pessoas

Neste âmbito, estabelecem-se as seguintes prioridades para a ação diretiva: (1) fazer emergir e consolidar novas lideranças, no contexto da renovação do corpo de catedráticos e de associados; (2) ampliar para anos 2023 a 2025, o Plano de contratação estabelecido pelo CC anterior para o período 2019-2022, garantindo um saldo de crescimento positivo no número de docentes de carreira; (3) dar conclusão ao processo de formação *on-the-job* ligado ao desenvolvimento do NAIP, ativando novas competências e valências no apoio à investigação na Assessoria do IE-ULisboa; (4) contratação; progressão; desenvolvimento profissional do corpo não docente.

1. Fazer emergir e consolidar novas lideranças, no contexto da renovação do corpo de catedráticos e de associados

Nos próximos quatro anos e no que às pessoas do quadro docente diz respeito, a ‘transição geracional’ e a progressiva ‘passagem de testemunho’ em funções importantes para a direção e gestão científica e pedagógica do IE-ULisboa serão, porventura, os desafios mais críticos a enfrentar. Tratar-se-á não apenas de escolher os melhores profissionais para as posições de Catedrático e Associado, os novos coordenadores de Áreas de Investigação e Ensino (AI&E) e dos Grupos de Investigação (GI), ou os novos coordenadores de especialidades de cursos, designadamente de Doutoramento, mas também de fazer ajustamentos nas relações e nos processos de gestão e liderança nos órgãos de governo e gestão, nas AI&E e GI da UIDEF e entre colegas. Não os podendo, nem querendo, dirigir por soluções *a priori*, mas sem prescindir da sua autoridade democrática, a ação diretiva orientar-se-á no sentido de permitir que esses processos e escolhas potenciem a eficácia da ação coletiva no IE-ULisboa, sem por isso descuidar a qualidade do ambiente social e académico.

A par de participar nesta ‘transição’, a direção do IE-ULisboa deverá dar continuidade a uma política de mobilização generalizada dos docentes - de todas as AI&E, estatutos e idades - para funções de

coordenação e gestão de missões e de projetos, irradiando, o mais que for possível, o sentido da responsabilidade institucional. Nos últimos quatro anos, foi possível renovar bem em cargos de gestão (e.g. Mestrado em Ensino, Mobilidade) e de fazer emergir novas coordenações, fora da Direção, associadas à introdução de novas ofertas e práticas (e.g., Inovação, Educação Inclusiva, Pedagogia do Ensino Superior, *policy-briefs*, ICET, relações com instituições lusófonas, entre outras). Não deverá ser diferente o *ethos* ativado no próximo quadriénio, respondendo a novas necessidades de intervenção ou de renovação.

2. Ampliar para anos 2023 a 2025, o Plano de contratação estabelecido pelo CC anterior, garantindo um saldo de crescimento positivo no número de docentes de carreira

Em 2018, o Conselho Científico do IE-ULisboa aprovou um Plano Plurianual de Recrutamento para os anos 2019-2022, visando tornar as práticas de recrutamento num instrumento de apoio à sua estratégia de desenvolvimento e, paralelamente, maximizar a transparência dos seus processos de recrutamento e as condições de preparação e de organização antecipada de candidaturas às posições na carreira docente. Revisto em finais de 2020, o Plano tem sido cumprido no respeito pela valorização de dois critérios: exigência face ao mérito dos candidatos (recorrendo e.g. a condições de mérito absoluto julgadas exigentes no plano da publicação); apreciação da qualidade do contributo individual projetado por cada candidato para o desenvolvimento do IE-ULisboa (atribuindo peso relativo importante ao Relatório). Até ao momento em que redijo esta candidatura, foram abertos II concursos (8 concluídos), mais dois do que o inicialmente previsto. Esta abertura regular de concursos vem garantindo, sem sobressaltos de maior, a ‘substituição’ de docentes que progridem na carreira ou que se retiram, bem como o relativo crescimento do número de docentes de carreira. A competência no recrutamento criterioso de novos membros, de acordo com transparentes padrões de exigência, deve manter-se no próximo quadriénio. Não obstante, haverá que proceder, ainda em 2022, a uma atualização do Plano, tendo em conta novos elementos informativos, relativos a legislação recentemente aprovada e a novas previsões sobre o percurso dos docentes em fim de carreira.

3. Dar conclusão ao processo de formação ligado ao desenvolvimento do NAIP, desenvolvendo novas competências e valências no apoio à investigação na Assessoria do IE-ULisboa

Para promover os objetivos de desenvolvimento da UIDEF previstos no Plano Plurianual (2020-2023), visando mais concretamente a especialização dos serviços de apoio aos projetos de investigação da UIDEF, deu-se início em 2021 a um processo plurianual de formação *on-the-job* com o envolvimento de vários membros da Assessoria, coordenado por uma equipa externa. O plano

de ação-formação visa apoiar a consolidação do entretanto criado Núcleo de Apoio à Investigação e Gestão de Projetos (NAIP), incidindo do desenvolvimento de competência nas áreas das atividades de pré-contrato, pós-contrato e comunicação de ciência. O NAIP tem por missão apoiar a gestão da investigação, contribuindo para a existência de um portefólio de financiamento diversificado e de qualidade, e para a eficácia dos processos de gestão das atividades financiadas e ações de comunicação de ciência. O programa estender-se-á até meados de 2023, incluindo uma fase de implementação (em curso) e outra de monitorização e apoio à resolução de problemas.

Para além destas prioridades e da monitorização de rotinas estabelecidas ao longo do quadriénio anterior, será dada especial atenção a vários processos relacionados com aspetos críticos para a consolidação da cultura do IE-ULisboa: a criação de condições para uma socialização mais intensa dos bolsiros associados a atividades de investigação (proximidade a projeto de investigação da UIDEF, participação nas atividades de transferência de conhecimento, envolvimento regular na produção de publicações, apoio ao desenvolvimento de competências e trabalho novas no quadro da investigação feita no IE-ULisboa, designadamente através do acesso a cursos – e.g. *Summer Schools*); promoção da circulação internacional de saída de estudantes, sobretudo no quadro do programa Erasmus; o acompanhamento do Programa de Integração e Desenvolvimento Profissional de Docentes do IE-ULisboa, promovido e dinamizado pelo Conselho Pedagógico); o reconhecimento, a ‘memorização’ e o recurso ao capital de conhecimento dos membros aposentados ou jubilados do IE-ULisboa (coleção de e-books com textos de referência dos docentes aposentados do IE-ULisboa, ligação a órgãos de validação, como a comissão de ética, ou de seleção, como concursos para atribuição de prémios, a par das tarefas legalmente previstas).

4. Recrutar e promover o desenvolvimento profissional do corpo não docente

Como referi aquando da minha candidatura anterior, a qualidade do desempenho das missões do IE-ULisboa depende da qualidade dos serviços técnicos e administrativos que as suportam, nos seus vários setores (assessoria, biblioteca, serviços académicos, etc.). Neste contexto, uma referência especial deve ser feita à missão e ao trabalho a efetuar pelo diretor executivo cuja importância é central para a qualidade dos diferentes serviços. As preocupações de renovação que se colocam neste setor desdobram-se em dois planos: contratação; e desenvolvimento profissional. No primeiro, trata-se de dar resposta imediata e com o maior sentido de urgência à colocação de novos trabalhadores não-docentes em substituição daqueles que ao longo dos últimos dois anos se retiraram, se movimentaram ou encontraram colocação noutros serviços. No segundo plano, trata-se de encontrar novos

mecanismos de estímulo e de orientação para a formação continuada, servindo quer o desenvolvimento profissional, quer o desenvolvimento organizacional do IE-ULisboa.

Processos

Depois de um quadriénio durante o qual foram introduzidas alguns novos padrões, modelos e rotinas organizacionais em diversas dimensões da vida do IE-ULisboa. Destacam-se alguns exemplos: processos de monitorização semestral dos objetivos e indicadores adotados nos planos anuais de atividade; procedimentos para atividades remuneradas no âmbito de projetos/ações; opções e processos editoriais do IE-ULisboa; acolhimento de estudantes no âmbito do programa de pós-doutoramento do IE-ULisboa; critérios para o recrutamento de docentes; reorganização da Assessoria por áreas funcionais e criação do NAIP; regulamento da UIDEF e procedimentos anuais de recrutamento de novos membros. Importa no futuro próximo cuidar da sua consolidação, e ser contido quanto à introdução de mais elementos de renovação.

Não obstante, em duas áreas e por razões de distinta ordem, haverá necessidade de proceder a revisões e/ou a alterações: a avaliação do desempenho docente, por força de mudanças legislativas, previstas para breve, quanto ao enquadramento do ensino superior e dos seus profissionais; os processos de comunicação externa do IE-ULisboa, cuja melhoria se procurou, mas sem ter gerado efeitos suficientemente significativos. Assim, no âmbito da renovação de processos, estabelecem-se as seguintes prioridades para a ação diretiva.

5. Rever o modelo e os processos de avaliação do desempenho docente

Durante o próximo quadriénio, far-se-á o trabalho de revisão do modelo de avaliação do desempenho docente, atendendo a alterações legislativas expetáveis (ECDU), adequando os padrões de desempenho aos objetivos institucionais e aproveitando as possibilidades de agilização de procedimentos e de aumento da fiabilidade informacional decorrentes da adoção do PTCRIS.

6. Desenvolver eficazmente os procedimentos da comunicação externa

A melhoria da projeção e do reconhecimento do IE-ULisboa junto dos seus contextos de ação privilegiados e dos seus tão diversificados alvos dependem, em parte, da eficácia da sua comunicação externa. Seja para divulgar a oferta formativa e os eventos destinados a públicos profissionais ou estritamente académicos, seja para dar visibilidade à produção científica do IE-ULisboa e para destacar o seu contributo para a ação pública, uma adequada e oportuna seleção de meios, de

conteúdos e de alvos pode ajudar na construção de uma ecologia mais favorável às missões da instituição e à validação pública da sua ação e imagem como instituição de referência. Apesar da introdução de algumas novidades - entre as quais se ressaltam, como mais evidentes, a reconfiguração da imagem institucional e a introdução de mais regulares iniciativas de divulgação, via *newsletter* e apartado noticioso do sítio do IE-ULisboa -, e apesar das tentativas de reorganização havidas, a reestruturação e dinamização com carácter sistematizado e sistemático de novas formas de comunicação externa continua por concretizar. Duas estratégias serão seguidas: por um lado, a formação *on-the-job* em curso junto da Assessoria, que permitirá a emergência de novas competências, ainda que no plano restrito da comunicação externa das atividades dos projetos de investigação; por outro lado, processos de *supervisão e monitorização* dos princípios orientadores dos processos de difusão e de publicação de conteúdos associados ao IE-ULisboa, aprovados em 2019, de modo fomentar e garantir a projeção eficaz de uma imagem eficaz consistente. Nesta segunda estratégia será retomado o recurso a um Grupo de Missão específico que assumirá as funções atrás referidas pelo período de dois anos.

Para além destes dois aspetos centrais, importa dar continuidade a ações de gestão que ativem processos de trabalho mais ágeis – seja adotando novas plataformas de gestão de documentação e informação, seja alargando funcionalidades nas plataforma existentes (e.g. Fénix) -, bem como fomentar a melhoria dos fluxos comunicacionais entre serviços, de valorizar a coordenação dos e entre os serviços, melhorando respostas e reforçando o sentido do trabalho partilhado e, como tal, tendo consequências no plano da avaliação do desempenho.

Finalmente, serão desencadeadas ações visando a revisão dos timings dos processos eleitorais, de modo a garantir às futuras direções do IE-ULisboa a possibilidade de fazerem coincidir o início de mandato com o do ano civil e, conseqüentemente, de modo a ficarem apenas vinculados, desde o começo das suas funções, aos seus próprios programas de ação.

Infraestruturas

Neste âmbito, estabelecem-se as seguintes prioridades para a ação diretiva: instalar e ativar a plataforma PTCRIS de apoio à gestão da investigação; reestruturar e modernizar espaços e equipamentos.

7. Instalar e ativar a plataforma PTCRIS de apoio à gestão da investigação

A adesão do IE-ULisboa à plataforma digital PTCRIS (FCT-FCCN), que facilita os processos de gestão, produção e acesso a informação sobre a atividade científica, visa ter em funcionamento um

sistema de informação de apoio à gestão da investigação no IE-ULisboa. O PTCRIS, que permite integrar vários sistemas de informação (repositório, Fénix, CienciaVita), vai dotar a UIDEF de uma infraestrutura para a recolha sistemática de informação, o reporte e a divulgação pública de indicadores de atividades de investigação, de ensino e de *outreach*. A adesão iniciou-se com a definição e validação de indicadores, tarefa realizada entre 2020 e 2021 em colaboração com o ICS que também se encontra em igual processo de instalação e ativação da plataforma. Prevê-se que a plataforma esteja em funcionamento num prazo de 12 meses. No decurso do ano de 2022 deverão ser conduzidas várias atividades internas no sentido de facilitar a adesão dos membros integrados da UIDEF a este recurso.

8. Reestruturar e modernizar espaços e equipamentos

A concretização das metas estabelecidas para o IE-ULisboa no programa *ULisboa Post-Graduation School and Young Impulse STEAM Program*, no quadro do financiamento pelo PRR, permitirá introduzir melhorias em espaços e equipamentos, prevendo-se: (a) melhorar uma das principais infraestruturas de apoio à vida académica, o espaço Bar-Cantina; (b) reorganizar e dotar de recursos tecnológicos mais avançados uma das Salas de Tecnologias. Ambas as intervenções decorrerão, necessariamente, de acordos a firmar com a Faculdade de Psicologia, no quadro da gestão de espaços e serviços comuns. Ainda neste contexto de gestão partilhada, importa equacionar a atualização de equipamentos e recursos de trabalho, bem como a reconfiguração de espaços de trabalho, atendimento e arquivo.

*

* *

Como referi por mais do que uma vez, a ambição de afirmar o IE-ULisboa como instituição de referência, no contexto nacional e internacionalmente, depende das relações estabelecidas com esses ‘mundos que contam’. Dito de um outro modo, as relações com o ambiente externo constituem ou conformam o prestígio, a autoridade, a gama e a extensão dos recursos de que o IE-ULisboa dispõe para agir.

Esta centralidade não exclui, porém, a importância das relações internas à instituição na interpretação do projeto de afirmação. E nestas relações existe uma tensão fundamental, que reúne o *competir* e o *cooperar*:

Os grupos, as organizações, o tecido coletivo de uma sociedade, podem ser analisados como uma espécie de ‘capital relacional’, como capacidade coletiva, que é irredutível às capacidades individuais, e à qual os indivíduos acedem pelo empenhamento na ação coletiva aos seus diferentes níveis. Um grupo, uma organização, é uma construção social que só perdura na medida em que pode apoiar-se em mecanismos que

permitam integrar as estratégias divergentes dos seus membros. Um grupo que, nas condições de ação aprendeu a gerir e de certo modo a domesticar - em vez de abafar - os conflitos, as discussões, as relações de poder e de concorrência inseparáveis da sua existência e da sua ação enquanto grupo, adquiriu, por esse facto, uma capacidade cultural propriamente dita coletiva. Isso permitir-lhe-á agir melhor e mais eficazmente que outros grupos que, por razões diversas, não adquiriram essa capacidade (E. Friedberg, O poder e a regra).

No prosseguimento dos esforços de renovação (de estruturas, processos e pessoas) será preciso considerar esta observação ou, talvez melhor, este preceito sobre o agir quotidiano que importará seguir de forma a vivenciar positivamente as situações críticas e as tensões que vão inevitavelmente decorrer de concursos, de avaliações, de reconfigurações nas posições de coordenação e nas práticas de gestão e liderança, frequentes nos próximos quatro anos. Na vida coletiva, raramente se trata apenas de cooperar, raramente se trata apenas de competir, mas quase sempre se trata de *saber co-competir*. Assim o saibamos todos continuar a fazer e cada vez melhor.

Lisboa, 4 de fevereiro de 2022

Luís Miguel Carvalho

(Professor Catedrático, IE-ULisboa)