

PROGRAMA DE AÇÃO PARA O  
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO DA  
UNIVERSIDADE DE LISBOA  
2018-2021

---

Luís Miguel Carvalho  
Janeiro de 2018

No presente documento explícito as principais linhas orientadoras para o exercício do cargo de Diretor do Instituto de Educação (IE) no quadriénio 2018-2021, necessariamente relativas ao desenvolvimento desta unidade orgânica da Universidade de Lisboa (ULisboa).

As opções estratégicas e o programa de ação que proponho ao IE-ULisboa são determinados por três tipos de compromissos que terei sempre presentes na minha intervenção:

*a. A 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.

*b. A valorização social do IE-ULisboa e do conhecimento educacional*

A minha ação será guiada pela ambição de ter o conhecimento gerado no IE-ULisboa presente nos espaços científicos, culturais e políticos onde se interroga e inventa a concretização do ‘projeto de educar’ e o trajeto futuro das suas instituições. A minha ação obedecerá, assim, à vontade de fazer do IE uma instituição com voz – e com muitas vozes presentes e reconhecidas – no espaço da ação pública em educação. Isso significa manter o IE-ULisboa envolvido na produção de informação consistente para diagnosticar o presente e para ‘imaginar o amanhã’ da educação, sempre em função de um compromisso coletivo. Esse compromisso deve envolver as variadas tradições de investigação e disciplinas na produção de conhecimento credível e relevante, mas também ser percebido socialmente como utilizável e singular – ou seja, enquanto conhecimento identitário de uma Escola.

*c. O espírito da ação diretiva*

A minha atitude face ao trabalho de diretor condensa-se 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, direção geradora, porque 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.

Tendo como base os compromissos atrás referidos, são três as ideias-força que guiarão o meu programa para o IE-ULisboa no período compreendido entre março de 2018 e março de 2022:

*I. Uma voz na ação pública: Alcançar uma presença externa forte*

É preciso agir para colocar a intervenção do IE-ULisboa no mapa dos atores cujo pensamento e ação sobre a educação efetivamente ‘contam’ na/para a sociedade portuguesa. Nesse sentido, haverá que intensificar as relações do IE-ULisboa com quatro contextos significativos - a ULisboa, as organizações e os profissionais da educação escolar, os atores das políticas públicas, as instituições educativas de países de língua oficial portuguesa.

*II. Uma escola de referência: Fazer investigação e formação de referência*

É preciso agir de modo a fazer tanto da investigação quanto da formação ministradas no IE-ULisboa referências incontornáveis, em contextos nacionais e internacionais (sobretudo, europeus e de língua portuguesa). Para tal, importa, por um lado, concretizar a transição de uma investigação que vem sendo orientada para a produção de conhecimento disciplinar para uma investigação dirigida para a produção de conhecimento temático; e, por outro lado, reconfigurar as ofertas formativas, reforçando a sua pertinência social e a sua qualidade.

*III. Uma organização renovada: Promover a renovação humana e a reestruturação orgânica do IE-ULisboa*

É preciso agir de modo a trazer para o IE-ULisboa mais estudantes e outros públicos, bem como novos e competentes elementos para os seus quadros. Torna-se ainda necessário capacitar e incentivar os atuais membros para o previsível desempenho a curto/médio prazo de mais elevadas responsabilidades de coordenação científica, pedagógica ou administrativa.

Desenvolvo estas linhas de força nas páginas seguintes.

## **I. UMA VOZ NA AÇÃO PÚBLICA: ALCANÇAR UMA PRESENÇA EXTERNA FORTE**

---

Nos seus primeiros anos de existência, na sequência da fusão administrativa da Unidade de Ciências da Educação da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação e do Departamento de Educação da Faculdade de Ciências, o Instituto de Educação da Universidade de Lisboa (IE-ULisboa) concretizou um importante trajeto de integração de pessoas, de projetos, de ofertas formativas e de serviços. Consolidada internamente, a instituição pode - e deve – agora dirigir a sua ação no sentido de uma relação mais dinâmica com setores e interlocutores externos, da qual dependerá, a meu ver, muito do seu sucesso no futuro próximo. Trata-se, doravante, de dar prioridade à construção de um ambiente externo favorável para o IE-ULisboa.

### **Promover a relação ativa do IE-ULisboa com o seu ambiente**

Esta orientação impõe, desde logo, um agir individual e coletivo, no sentido de ampliar e intensificar relações continuadas com setores e interlocutores significativos para a vida do Instituto, em função dos recursos materiais e humanos que podem aportar à sua sustentação e ao seu desenvolvimento. E obriga – tanto ou mais – a agir no sentido de fortalecer o prestígio e a autoridade do IE-ULisboa, e dos seus membros, em contextos relevantes para a concretização das missões de investigação, de formação, de intervenção e de apoio às políticas públicas. Importa, portanto, que seja dada primazia à qualidade das iniciativas, tendo em conta o seu potencial impacto e a sua ligação à estratégia definida para o IE-ULisboa, evitando dessa forma a pulverização de energias em iniciativas atomizadas e pouco efetivas na mobilização de públicos significativos.

Tal orientação impõe, ainda, um real alargamento do repertório das competências de intervenção do IE-ULisboa, em função de três qualidades do agir, individual e coletivo: *invenção, ousadia e diferenciação*. Invenção, propondo novas formas de relação com os contextos significativos. Ousadia, assumindo o risco como uma condição necessária da inovação científica e pedagógica. Diferenciação, avançando propostas de trabalho nas quais sobressaia a singularidade do conhecimento – em educação, sobre a educação e para a educação – gerado no IE-ULisboa.

## **Definir áreas de intervenção prioritárias**

Nos próximos quatro anos dar-se-á prioridade à intensificação das relações com quatro contextos significativos:

### *(1) Com a ULisboa*

O Instituto deve servir a sua Universidade com o seu saber mais específico e singular – o educativo/formativo, especialmente no desenvolvimento da Pedagogia Universitária. Nesse contexto, o IE-ULisboa assumirá, mobilizando outras Escolas da ULisboa, a preparação e ativação, no prazo de dois anos, de um *Curso Pós-graduado de Especialização em Pedagogia Universitária*. A criação deste curso responderá, a montante, às bem-conhecidas necessidades de formação especializada dos docentes em início de carreira e dos candidatos a docentes do ensino superior; e contribuirá, a jusante, para o alargamento da oferta formativa do IE-ULisboa a novos públicos. Associadas a esta, serão desenvolvidas outras ações importantes, designadamente no âmbito da promoção de encontros científicos sobre questões relacionadas com a pedagogia da investigação científica e da participação regular nas atividades desenvolvidas pelo projeto *Observar & Aprender*.

Ainda no quadro da intervenção junto da ULisboa, dar-se-á continuidade às ações de colaboração, no quadro de desenvolvimento de programas de pós-graduação realizados em parceria com outras Escolas (e.g., doutoramentos em Educação Artística e em Migrações, Mestrado em Cultura Científica e Divulgação das Ciências), bem como em atividades de investigação da mesma natureza. Igualmente será dado destaque à colaboração com a Reitoria e com outras unidades orgânicas da ULisboa em matérias de interesse comum, reforçando a pertença institucional do IE, nomeadamente no campo da gestão dos recursos. Esta colaboração desenvolver-se-á, de modo muito especial, com a Faculdade de Psicologia em resultado da gestão de espaços e serviços comuns.

### *(2) Com as organizações e os profissionais da educação escolar*

As organizações e os profissionais de educação são entidades centrais nos processos de promoção de uma educação pública de qualidade e do desenvolvimento social. Mais do que destinatários do conhecimento difundido pelo IE-ULisboa, constituem parceiros fundamentais para a consecução das missões do IE-ULisboa. Neste âmbito, impulsionar-se-á a já existente REDESCOLA, como plataforma para a transferência/mobilização de conhecimento

educacional e, sobretudo, para o apoio a processos de construção contextualizada de melhores práticas (nos subsetores do ensino básico e secundário). Este desígnio alcançar-se-á trabalhando ora no quadro da interação entre agentes envolvidos em programas públicos de melhoria das ofertas e das práticas educativas, nas quais o IE-ULisboa participa e venha a participar, ora no âmbito de matérias emergentes no quadro das relações diretas com as organizações educativas (e.g., projetos específicos de intervenção, de formação e de avaliação).

Ainda no que se refere à intervenção junto de organizações e profissionais, será dada especial atenção à concretização de atividades de consultoria e prestação de serviços, bem como à realização de encontros de divulgação científica, de atividades de promoção de formação e reflexão dirigidas a públicos profissionais e, também, à divulgação da oferta formativa do Instituto.

### *(3) Com as autoridades públicas da educação e com ‘novos’ atores das políticas*

A missão do IE-ULisboa no apoio científico e técnico à conceção, implementação e avaliação de políticas públicas na área da educação e da formação concretizar-se-á no contexto de marcada complexidade. Para esta contribui significativamente a coexistência da elevada expectativa no que se refere ao contributo da investigação feita na universidade para a melhoria das políticas públicas e, ao mesmo tempo, da dúvida quanto à relevância do conhecimento gerado por instituições da área da educação para o efetivo apoio às políticas públicas de educação. Paralelamente, ocorre a valorização, na política e na ação pública, de conhecimento gerado noutras áreas de saber ou por organizações já estabelecidas no âmbito da produção de conhecimento para a política, internacionais ou, mesmo, nacionais. O desafio é, e a vários níveis, muito exigente, não se esgotando na capacidade de realizar estudos credíveis, relevantes e úteis, em momentos de debate ou de preconização de políticas; paralelamente exige um trabalho continuado de *interessamento* e de convencimento de atores-chave nas políticas públicas, assim como de atenção a novas oportunidades de envolvimento. Neste contexto, o IE-ULisboa produzirá, em cada ano, e discutirá publicamente, com atores ligado às estruturas de governo e administração central da educação, um *policy-brief* – intitulado «Educação em Mudança/Melhor Educação» – sobre programas de intervenção em curso e desenvolvidos no âmbito das políticas públicas de educação (e.g., Flexibilidade Curricular, Qualifica, TEIP, Inovação Pedagógica). Cada documento deverá versar os dois grandes domínios de estudo da UIDEF para o quinquénio 2018-2022: diferenciação das ofertas educativas; processos da mudança em educação. Esta ação deverá ter uma primeira concretização em finais de 2019.

Paralelamente, serão reforçados os mecanismos destinados à divulgação e à transferência, para os domínios da política pública e da ação pública, dos resultados de investigação gerada pela UIDEF – *newsletters* com a chancela do IE-ULisboa, atualização regular da informação disponível no sítio do IE (com informações sobre atividades dos projetos e publicações dos seus membros, bem como a realização de eventos adequados ao envolvimento ativo de atores da política e da administração, mas igualmente do campo jornalístico.

Importa, ainda, 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 outros organismos da administração local. Neste âmbito, é preciso dar maior relevo à colaboração do IE-ULisboa com os municípios na definição e execução de políticas educativas locais e do desenvolvimento de novos projetos educativos, no quadro de políticas de descentralização. Finalmente, o IE-ULisboa deverá procurar o estabelecimento de parcerias com organizações não-estatais envolvidas na criação de fóruns de debate sobre problemas de educação e/ou no financiamento a investigação.

#### *(4) Com instituições educativas de países de língua oficial portuguesa*

O espaço dos países de língua oficial portuguesa é assumido nesta estratégia também como vital para a expansão e para consolidação do IE-ULisboa enquanto instituição de referência a nível internacional. No seu interior se irão concretizar importantes missões de formação, de apoio às políticas e de investigação

No âmbito da formação, e tendo em conta experiências de anos anteriores, resultantes de iniciativas de carácter pontual em cursos de doutoramento e mestrado, bem como o acréscimo da procura autónoma dos mesmos, mormente por estudantes brasileiros, haverá que atuar no sentido da celebração de protocolos orientados para a ativação da mobilidade de estudantes para as atividades formativas do IE-ULisboa. Nesse quadro, o Instituto promoverá novas ofertas formativas de pós-graduação, capazes de atrair anualmente um número significativo de alunos, começando, numa primeira fase e com expressão no ano de 2020, por um curso de Mestrado em Educação para estudantes brasileiros, suscetível de mais tarde ser dirigido a outros públicos. Serão igualmente desencadeadas ações que promovam a intervenção do IE-ULisboa na formulação, aplicação e avaliação de políticas públicas de educação em países onde a experiência do IE possa ser relevante (e.g., Angola, Moçambique, Cabo Verde), através de contratos e protocolos de colaboração, intervindo na avaliação de programas e projetos e direcionando nesse sentido projetos de investigação e projetos de doutoramento e mestrado.

Por via das iniciativas institucionais ou da ação individual e/ou de pequenos grupos de docentes, concretizadas ao longo dos últimos dez anos, o IE-ULisboa dispõe, na atualidade, de variadíssimas possibilidades de desenvolvimento de parcerias (Angola, Cabo Verde, Moçambique, Brasil, Macau) em qualquer daqueles domínios. Ainda nesta matéria, parece-me fundamental introduzir elementos de diagnóstico, de ordenação e de coordenação das ações a desenvolver, mormente uma carta com os princípios orientadores da política de intervenção e de cooperação do IE-ULisboa no espaço lusófono.

### **Organizar as forças internas e a comunicação externa**

A concretização das ações ligadas às quatro áreas de intervenção atrás destacadas, de cariz estratégico para o desenvolvimento do IE-ULisboa, serão da responsabilidade de «equipas de missão» designadas pelo Diretor, assim como os respetivos coordenadores, sendo certo que as suas atividades serão devidamente acompanhadas pelo Conselho Científico (CC). Para a realização dos objetivos e das atividades ligadas a estas missões serão também mobilizados os bolsiros que venham a ser contratados no quadro do plano plurianual de contratação de investigadores doutorados e pós-doutorados (FCT, 2019-2022).

Para levar o reforço e a inovação nos processos de comunicação externa do IE-ULisboa, dando continuação à promoção da imagem do Instituto, dar-se-á especial relevo ao sítio institucional, à *Newsletter*, e ao *Facebook*, ao mesmo tempo que se introduzirão princípios orientadores dos processos de difusão e de publicação de conteúdos associados ao IE-ULisboa, de modo a garantir a projeção eficaz de uma imagem eficaz consistente. Finalmente, a estratégia editorial da revista *Sisyphus* deverá ser repensada, no quadro de balanço a efetuar oportunamente e tendo presente a orientação geral aqui traçada, por isso equacionando o papel instrumental que deverá ter no reforço da presença do IE-ULisboa no espaço da investigação educacional e da oferta formativa que visa os países de língua portuguesa.

### **Estar atento às oportunidades**

A aposta nas prioridades acima definidas não elimina a atenção a novas oportunidades de intercâmbio com outros sectores sociais – do Estado, da iniciativa privada ou do terceiro sector – implicados na concretização de processos educativos ou na resolução de problemas da educação.

A iniciativa de pessoas e de grupos, emergente fora do que é esperado ou prescrito, constitui uma força motriz estimável nas organizações contemporâneas. O IE-ULisboa precisa ainda de

ser movido por essa dinâmica criativa não antecipável e ela deve adquirir um sentido institucional, ultrapassando o voluntarismo pessoal.

Assim, na apreciação das novas oportunidades serão tidos em conta os seguintes critérios: 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 do IE-ULisboa; a sustentação das propostas de trabalho (recursos disponíveis e/ou a gerar).

## **II. UMA ESCOLA DE REFERÊNCIA: FAZER INVESTIGAÇÃO E FORMAÇÃO DE REFERÊNCIA**

---

O impulso para a dinamização das relações com o ambiente do IE-ULisboa precisa de ser acompanhado por ações orientadas para a melhoria continuada do trabalho nas atividades de investigação e formação que promove. De facto, o desenvolvimento das relações com o ambiente externo será concretizado na justa medida em que as práticas do IE sejam comandadas pela ambição da investigação e da formação, e como tal ali percebidas.

Ora, tal como ocorre no plano da concretização de novas relações com o ambiente externo do Instituto, também as dinâmicas da reconfiguração interna têm de ser perspectivadas no médio prazo – os quatro anos que constituem o prazo da ação do diretor e das equipas de coordenação, nas áreas científica e pedagógica –, e igualmente nestas matérias é necessário traçar prioridades.

### **Prioridade à reconfiguração da investigação no IE-ULisboa**

Nos próximos quatro anos, dar-se-á prioridade à reconfiguração da investigação feita na UIDEF, bem como à melhoria da produtividade científica e dos recursos para a sua concretização.

#### *(1) Da investigação das disciplinas à investigação centrada em grandes temas*

Na área da investigação, respeitando o plano estratégico aprovado recentemente, ir-se-á concretizar o desiderato da transição de ‘paradigma’: uma unidade de investigação orientada para a produção de conhecimento disciplinar dará lugar, gradualmente, a uma outra, virada para produção de conhecimento temático. Tal implica a mobilização dos membros dos atuais ‘grupos’ de pequena dimensão para a participação em dois grandes programas de investigação, com suficiente massa crítica e dando ‘foco’ e carácter distintivo à investigação do IE-ULisboa:

diferenciação, modernização e melhoria das ofertas educativas; processos da mudança em educação. A concretização deste duplo movimento – de agregação e de focalização – é imprescindível para a valorização do *status* da investigação gerada no IE-ULisboa, a identificação da sua originalidade e utilidade e, desse modo, a afirmação da sua indispensabilidade em contextos nacionais e internacionais.

A Comissão Coordenadora da UIDEF conduzirá essa transição gradual, garantindo a melhor conclusão para os projetos em curso, mas igualmente assegurará a proposição, até ao final de 2020, de dois programas fortes de investigação, aos quais se devem vincular a partir de então os projetos coordenados por membros da UIDEF em candidaturas a financiamento.

## *(2) Melhorar a produtividade científica & melhorar o apoio à investigação*

A reconfiguração dos modos de trabalho e da oferta investigativa da UIDEF servem a melhoria o seu desempenho em vários indicadores que marcam as apreciações que externamente são feitas, nomeadamente no quadro de processos avaliativos significativos para a vida do Instituto – os processos da ULisboa, da A3ES e da FCT. Neste último caso e no médio prazo (avaliação expectável em 2022/23), o IE-ULisboa tem de agir de modo a que a UIDEF obtenha a qualificação de Muito Bom, preparando um caminho que, a mais longo prazo, deve ambicionar ser classificado como Excelente.

Para gerar mais e melhores publicações, mais e melhor participação em redes de investigação, mais e melhores comunicações em fóruns científicos, profissionais e públicos, é necessário consolidar uma cultura de trabalho orientada para a comunicação externa da investigação feita. Isto significa, por um lado, o reforço do comprometimento dos membros da UIDEF com o cumprimento – e sempre que possível com a superação – dos requisitos nos quais se baseia a sua filiação; e, por outro, o aprofundamento das condições de apoio à concretização desses indicadores.

No primeiro caso, será prosseguida uma política de exigência quanto à pertença dos investigadores integrados na UIDEF, em função dos critérios claros e transparentes, decorrentes da revisão daqueles atualmente regulamentados. No segundo caso, será prosseguida uma política conducente à especialização dos serviços prestados pela assessoria do IE-ULisboa, na área do apoio à investigação desenvolvida no quadro dos dois programas de investigação do IE-ULisboa já referidos. Esta especialização deverá incidir, designadamente, nos âmbitos da elaboração de propostas de projetos candidatos a financiamento, da submissão de trabalhos em

revistas especializadas (entre outros apoios à publicação) e da divulgação das atividades de pesquisa e de publicações recentes.

Estas linhas orientadoras acompanharão a concretização do plano de trabalho da UIDEF submetido à FCT, em janeiro de 2018, nas suas vertentes científicas e organizacionais. Será dado prosseguimento e aprofundamento às relações de trabalho científico e, por extensão, formativo, especialmente no âmbito da oferta pós-graduada, com o polo da UIDEF da Faculdade de Motricidade Humana e com as Escolas Superiores de Educação de Lisboa, Santarém e Setúbal.

### **Prioridade à captação de novos públicos e à reconfiguração das ofertas formativas**

A qualidade da investigação realizada é uma condição necessária para a melhoria da avaliação do IE-ULisboa no que aos indicadores de desempenho da formação diz respeito. Porém, não é uma condição suficiente. O IE-ULisboa precisa de crescer, também, em função do número de alunos que consegue atrair, o que depende de outros aspetos específicos, como a pertinência da oferta formativa para o campo social e a qualidade dos modos de trabalho pedagógico. Assim, as orientações relativas à reconfiguração da oferta formativa do IE-ULisboa para os estudos graduados e pós-graduados, devem ter necessariamente em consideração o projeto científico do Instituto, bem como tendências mais recentes na reconfiguração das ofertas formativas ensaiada noutras instituições de ensino superior. Será dada particular atenção à captação de ‘novos’ públicos fora do espaço nacional, já atrás referida, bem como às tendências percebidas na procura dos diversos cursos, ao longo da última década, enquanto sinal da penetração social dos cursos.

Por essa razão, será dada prioridade à reconfiguração da oferta pós-graduada, a nível do Mestrado, ciclo este em que as perdas foram mais significativas (500 para 350, aproximadamente, entre 2012/13 e 2016/17) e onde existe expectativa de, num médio prazo, se poder reverter a tendência por meio da captação de públicos não nacionais. No caso dos cursos de doutoramentos serão igualmente equacionados alguns reajustamentos na oferta, decorrentes da necessidade de manter os níveis de captação existentes (250, aproximadamente, no conjunto de cursos e anos) e do reforço da qualidade da oferta, bem como do processo de transformação da UIDEF. Já quanto ao 1º Ciclo serão equacionadas, fundamentalmente, matérias relacionadas com a qualidade da formação.

### *(1) Mestrados*

Relativamente ao *Mestrado em Educação* (formato por especialidade), a partir de 2019-2020 o IE-ULisboa deverá apenas abrir vagas para as especialidades que, nos últimos cinco anos letivos, tenham tido procura regular superior à dezena de alunos. Em complemento a esta oferta, no ano de 2019 o IE-ULisboa submeterá uma nova oferta de Mestrado em Educação a certificação na A3ES, para abertura no ano seguinte, capaz de atrair estudantes no Brasil e noutros países, mas igualmente suscetível de responder com rapidez a necessidades percebidas ou criadas no sistema educativo nacional.

Relativamente ao *Mestrado em Ensino* e ao *Mestrado em Educação e Formação*, o IE-ULisboa manterá a oferta nos seus moldes atuais. Não obstante, e no quadro dos processos de renovação da acreditação destes cursos junto da A3ES (em 2018 e 2019, para os primeiros, em 2020, para o segundo) será feita uma reflexão sobre estas ofertas em função de mecanismos de avaliação externa e de autoavaliação desenvolvidos em cada curso pelos seus responsáveis. Ainda no que respeita ao Mestrado em Ensino, o IE-ULisboa continuará a assumir as suas responsabilidades de intervenção (nos planos científico, pedagógico e de gestão académica), de acordo com o estabelecido pela Reitoria da ULisboa.

### *(2) Doutoramentos*

Na sequência da proposição de dois programas fortes de investigação da UIDEF, serão desencadeadas ações tendentes à reconfiguração da oferta curricular (1º ano) do doutoramento, a qual se deverá aproximar da estrutura mais flexível ensaiada nos Mestrados em Educação.

Entretanto, e de modo a manter os níveis de captação existentes e de reforçar a qualidade da oferta do IE-ULisboa, seguir-se-ão três grandes linhas de orientação suplementares: (i) apoiar-se-á a proposição de novos programas de pós-graduação interuniversitários, com organizações da ULisboa e de outras Universidades prestigiadas, portuguesas e estrangeiras, sempre que essas propostas mostrem clara vocação e potencial para a criação/mobilização de novos públicos e para desenvolvimento de novas áreas de conhecimento especializado em função da combinação dos saberes das instituições proponentes; (ii) incentivar-se-á a associação de cada especialidade do curso de Doutoramento em Educação a um projeto de investigação em curso (com financiamento externo) através da proposição de um tema específico para o curso; (iii) iniciar-se-á a oferta de cursos com ‘dupla titulação’, na sequência de *démarches* institucionais com universidades estrangeiras.

### *(3) Licenciatura*

No período 2018-2021, o IE-ULisboa manterá a oferta da Licenciatura, no seu formato atual. Entretanto, serão conduzidas ações no sentido da melhoria da qualidade da formação ministrada, tendo em atenção, sobretudo, os modos de trabalho pedagógico e a articulação entre unidades curriculares, bem como a necessidade de reforço do estímulo aos estudantes para a continuação dos estudos no IE-ULisboa, alargando o trabalho já realizado no âmbito do seu acolhimento e acompanhamento. As ações de melhoria serão concebidas e conduzidas pela coordenação do curso, em função de programa de intervenção específico, acompanhado pelo CC e pelo Conselho Pedagógico (CP) do IE-ULisboa, tendo também em consideração a renovação da acreditação pela A3ES, a realizar em 2019.

No âmbito das intervenções orientadas para a expansão e para melhoria da qualidade da formação, o IE-ULisboa continuará a privilegiar as 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, bem como ao aperfeiçoamento da coordenação pedagógica dos diversos cursos, a partir da responsabilização de equipas de coordenação ativas, sempre em articulação com os órgãos do IE-ULisboa com competências e atribuições na matéria (CC, CP, e Diretor).

### **III. UMA ORGANIZAÇÃO RENOVADA: PROMOVER A RENOVAÇÃO HUMANA E A REESTRUTURAÇÃO ORGÂNICA DO IE- ULISBOA**

---

O desiderato da promoção da renovação humana do IE-ULisboa respeita, se bem que de modo diverso, a todos os seus corpos: os estudantes, os docentes e o pessoal não docente. Relativamente a cada um desses, a intervenção diretiva dos próximos quatro anos, orientada por uma viva ambição de renovação, será pautada pelas opções seguidamente delineadas que abrangem simultaneamente as pessoas e as estruturas em que se insere o seu trabalho.

#### **Renovar e qualificar o corpo estudantil**

O IE-ULisboa precisa de captar mais alunos e de atrair novos públicos. Mas necessita, igualmente, de reforçar a socialização científica dos estudantes que ingressam nos cursos de Licenciatura e de Mestrado do IE-ULisboa e que apresentam perfis para prosseguimento de estudos doutorais.

No âmbito do crescimento dos contingentes de alunos, em linha com o atrás exposto sobre a oferta formativa, será feita uma aposta na captação de estudantes provenientes do Brasil, no caso dos cursos de Mestrado. Serão também promovidas ações no sentido de atrair estudantes daquele e de outros países de língua oficial portuguesa (Angola, Cabo Verde, Moçambique) ou onde esta tem presença relevante (China/Macau), no caso dos cursos de Doutoramento.

A fim de atingir novos públicos, os principais instrumentos serão os cursos doutorais interuniversitários, sempre que possível proporcionando ‘dupla titulação’. Também os cursos de doutoramento em Educação (por especialidade), quando associados pelo tema a projetos de investigação financiados, podem ser apelativos a pessoas com percursos académicos anteriores noutras áreas das ciências sociais e humanas, a outras profissões que não de docente/educador, sem esquecer públicos mais jovens.

No âmbito da captação de estudantes mais jovens, impõe-se dar continuidade à ampliação do número de bolseiros do IE-ULisboa [atualmente 22], por via da vinculação a projetos financiados, internacionais e nacionais, por meio do aproveitamento das bolsas criadas no quadro do financiamento FCT e do apoio da Reitoria da ULisboa, mas igualmente criando no IE-ULisboa bolsas anuais dirigidas a estudantes que, no percurso de Licenciatura e/ou de Mestrado, apresentem características que indiciem um perfil de prosseguimento de estudos doutorais e ligação forte à prática da investigação.

Tão importante como a expansão do número de bolseiros será o cuidado com a criação de condições para uma socialização mais intensa dos estudantes, o que implica a forte proximidade com um projeto de investigação da UIDEF, a participação nas atividades de transferência de conhecimento levadas a cabo no IE-ULisboa, o envolvimento regular na produção de publicações, mas igualmente a orientação e o apoio ao desenvolvimento de competências e trabalho novas no quadro da investigação feita no IE-ULisboa, designadamente através do acesso a cursos de formação internacionais (e.g. *Summer Schools*, Seminários) e da participação em congressos. O CC devesse definir formas próprias para dar acompanhamento às atividades e aos progressos dos bolseiros.

O IE-ULisboa reforçará a ação do Gabinete de Mobilidade, no sentido da intensificação da promoção da circulação internacional (de ingresso e de saída) de estudantes, sobretudo no quadro do programa Erasmus.

Finalmente, será dada importância ao papel dos ex-alunos do IE-ULisboa (e das unidades orgânicas que o antecederam) na promoção da instituição, nomeadamente em articulação com

a Comissão Instaladora da Associação dos Antigos Alunos do IE-ULisboa, bem como no apoio à sua ligação com os diversos setores e atividades profissionais da Educação.

### **Renovar e potenciar o corpo docente/investigador**

A renovação do quadro de docentes (que sejam também investigadores) é uma vontade do IE-ULisboa que se inscreve e que conflui para uma ambição maior, a do Reitor da ULisboa, para quem a contratação de novos professores constitui uma das principais prioridades de ação no atual mandato.

Neste contexto, o desafio que se coloca nos próximos anos é o de recrutar bem e com regularidade, de modo a contribuir para o rejuvenescimento e o crescimento do corpo docente. Assim, a direção do IE-ULisboa deve intervir junto da reitoria, no sentido de promover a abertura regular de concursos para professor auxiliar, numa média de 2 por ano, a fim de garantir, sem sobressaltos, a ‘substituição’ de docentes que progridem na carreira ou que se retiram, bem como de apoiar a intensificação da intervenção do Instituto no seu ambiente externo, vital para a sua consolidação na ULisboa.

A questão da renovação do corpo docente tem, não obstante, contornos especiais, no IE-ULisboa, pelo facto de o seu corpo docente apresentar indicadores de ‘rejuvenescimento’ abaixo da média da ULisboa e pela razão de que irá sofrer uma erosão significativa, que atingirá com maior incidência os que se encontram no ‘topo’ da carreira.

Neste cenário, não se trata apenas de trabalhar para o recrutamento de novos professores promissores, mas de garantir uma ‘transição entre gerações’, cuidando da preparação dos atuais membros para o desempenho de funções de coordenação científica e pedagógica de topo. Sendo essa uma tarefa e até uma responsabilidade de toda a comunidade docente, espera-se que os professores catedráticos, no quadro das responsabilidades de coordenação, deem especial atenção a esses processos.

Pela sua parte, a direção do IE-ULisboa deve intervir junto da Reitoria, no sentido de garantir a abertura regular de concursos que mantenham a elevada qualificação do corpo docente do Instituto, nomeadamente para o desempenho das funções de Professor Associado e Professor Catedrático. Estes concursos, que constituem oportunidades para progressão na carreira dos docentes do IE-ULisboa que tenham desenvolvido currículos consistentes, são – sobretudo – momentos cruciais para o fortalecimento da capacidade de ação de IE no âmbito do desenvolvimento do trabalho científico e do reforço da sua presença na ação pública em educação. Devem, pois, providenciar o recrutamento de docentes com currículo de elevado

mérito e capacidade de desenvolvimento dos estudos na área da Educação/Ciências da Educação e das grandes linhas de investigação do IE-ULisboa.

Ao IE-ULisboa compete ainda a preparação dos atuais membros, para o desempenho de funções importantes para a direção e gestão científica e pedagógica. Para tal, a direção do IE-ULisboa intervirá de modo a que seja garantida uma efetiva mobilização dos docentes ‘mais jovens’ para a participação em grupos de trabalho e em equipas de coordenação científica e pedagógica, sendo perspectivada a sua responsabilização, a médio prazo, pela condução desse tipo de missões e de funções. De modo a facilitar um exercício produtivo, nessas funções, a direção do IE-ULisboa deverá procurar manter, salvo situações excecionais, um horário de serviço letivo docente afastado dos limites máximos previstos.

Importa notar que o sucesso do processo de renovação do corpo docente do IE-ULisboa deve ser acompanhado pelo reconhecimento e ‘memorização’, e pelo recurso ao capital de conhecimento daqueles que aposentando-se não se retiram do mundo académico. No primeiro plano, deverá ser dado início à elaboração de *e-books* com textos de referência dos docentes aposentados do IE-ULisboa. Esses textos deverão ser devidamente divulgados em sessões públicas, se possível no quadro de acontecimentos científicos significativos na vida do Instituto, como a comemoração de aniversário ou o Fórum dos Jovens Investigadores. No segundo plano, o IE-ULisboa deve procurar manter esses membros no exercício de funções onde o seu *know-how* é estimável, como acontece já na comissão de ética, alargando essa tendência até outras áreas como as dos concursos para atribuição de prémios e bolsas ou na elaboração de pareceres sobre aspetos da vida científica ou pedagógica do IE-ULisboa, além das tarefas já legalmente previstas para os aposentados ou jubilados.

### **Renovar e potenciar o quadro do pessoal não docente**

A qualidade do desempenho do IE-ULisboa no quadro das suas missões (científica, formativa, de intervenção comunitária e apoio às políticas públicas) depende da qualidade dos serviços técnicos e administrativos que as suportam, na diversidade das suas funções (contabilidade, secretaria assessoria, serviços técnicos, etc.). 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

Também neste setor do IE-ULisboa, as preocupações de renovação se colocam, pelo que necessariamente haverá que promover a contratação, progressão e desenvolvimento profissional dos funcionários não docentes, por certo em colaboração com a direção da

Faculdade de Psicologia, de forma a garantir um funcionamento com elevados padrões de qualidade e eficácia, mas igualmente a melhoria do clima organizacional.

Sem descurar a realização de diagnóstico mais aprofundado das necessidades, a realizar no âmbito da parceria com a Faculdade de Psicologia e com ampla auscultação dos serviços, parece-me importante sinalizar, desde logo, duas áreas de intervenção: os serviços técnicos, dotando-os de novos recursos qualificados; a assessoria e o secretariado do IE que importa reforçar como equipa altamente qualificada e cuja ação se estende do apoio à gestão das diversas atividades até à elaboração informação de apoio à decisão, passando pela gestão dos espaços de trabalho virtuais. Parece-me ainda importante diligenciar no sentido de ativar processos de trabalho mais ágeis, de 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.

Por fim e no que se refere às condições para concretização do trabalho levado a cabo pelos serviços de apoio e tendo em vista reforçar a eficiência e a eficácia do funcionamento das diversas atividades do Instituto de Educação, dar-se-á prosseguimento a ações de desenvolvimento dos sistemas informáticos de gestão financeira geral, gestão projetos de investigação, gestão académica, candidaturas aos cursos de Pós-graduação, apoio a eventos e gestão de informação.