



THE AFRICA-EU PARTNERSHIP

LE PARTENARIAT AFRIQUE-UE



Garantia da Qualidade Interna nas Instituições de Ensino Superior

Annika Boentert

IQA-4-África

Da Política Pan-Africana à Prática

Esta iniciativa é implementada em nome das Comissões da União Europeia e da União Africana por:



Deutscher Akademischer Austauschdienst
German Academic Exchange Service



Harmonisation, Quality Assurance
and Accreditation in Africa

Este material de formação é fornecido por:



FH MÜNSTER
University of Applied Sciences

Garantia da Qualidade Interna nas Instituições de Ensino Superior

Annika Boentert

Nota Introdutória

Este é um texto introdutório para as seguintes gravações sobre o tema Garantia da Qualidade Interna nas Instituições de Ensino Superior:

- O que é Qualidade no Ensino Superior?
- Garantia de Qualidade e Gestão da Qualidade
- Modelos de Garantia da Qualidade interna (IQA) – ISO, TQM, EFQM
- O modelo CORE: Um Conceito Específico de Gestão da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior
- Lições Aprendidas: O que pensar ao iniciar o IQA?
- QA e Estratégia – A Abordagem da WU Viena (Estudo de Caso)

O texto não é um resumo completo da informação constante nas gravações. Introduce os tópicos que o ajudam a lembrar a informação-chave mais tarde. Você pode aproveitar todo o potencial do material de aprendizagem e ter uma aprendizagem frutífera, se acompanhar as respectivas gravações e trabalhar nas questões de reflexão, que poderá encontrar no final deste documento.

Por forma a aprofundar os seus conhecimentos, poderá encontrar na caixa de ferramentas do tema Garantia da Qualidade Interna nas Instituições de Ensino Superior, material para a transposição da teoria à prática, como folhas de cálculo, modelos, etc.

Todo o material faz parte de um compêndio que foi desenvolvido no âmbito do Curso de Formação HAQAA2 IQA-4-África – da Política Pan-Africana à Prática.

Palavras-chave

Qualidade, PDCA, teoria de Donabediano, ISO, EFQM, TQM, Garantia da Qualidade, Gestão da Qualidade, CORE-conceito, Ensino Superior.

Resultados de aprendizagem esperados:

Após a conclusão com sucesso do material *Garantia da Qualidade Interna nas Instituições de Ensino Superior*, você deverá ser capaz de:

- explicar como a qualidade no ensino superior pode ser definida;
- diferenciar conceitos básicos de garantia de qualidade e decidir quais gostaria de aprofundar, para melhor responder aos desafios da sua instituição;
- analisar o status quo da Garantia da Qualidade da sua instituição, a fim de

- saber quais os elementos que primeiro gostaria de melhorar;
- desenvolver ideias sobre como você poderá começar a implementar as atividades de QA, bem como um sistema QA na sua instituição.

1. O que é Qualidade no Ensino Superior?

Abordagem Intuitiva

Se quiser ajudar um amigo a encontrar um programa de estudo adequado às suas necessidades, saberá intuitivamente, o que dizer sobre a sua universidade (e provavelmente também sobre as outras). Provavelmente, falará sobre o corpo docente: Estarão eles entusiasmados com as suas áreas de conhecimento? Qual é a sua qualificação? Conhece ex-alunos de sucesso? Ou sabe alguma coisa sobre cargos de topo da universidade? Talvez também compare a infraestrutura ou equipamento técnico específico: As salas de aula são adequadas para o número de alunos? Como estão equipados os laboratórios? O alojamento estudantil no campus é propício?

Esta experiência prática mostra que tem uma ideia intuitiva de vários aspectos que caracterizam a qualidade de uma Instituição de Ensino Superior. No entanto, se tentarmos definir a própria qualidade, sem apenas dar exemplos de alta ou baixa qualidade, notamos que "a qualidade é um conceito evasivo", como Harvey e Green (1993) a colocaram num artigo, muito inspirador, relativo à visão geral sobre definições de qualidade no Ensino Superior. Como já vimos no primeiro parágrafo,

- A qualidade é complexa: Diz respeito a uma enorme variedade de critérios.
- E, com certeza, é relativa: Dependendo dos critérios que escolher e da forma como fizer a avaliação, provavelmente chegará a resultados diferentes.
- E como diferentes partes interessadas (e indivíduos) podem colocar diferente ênfase em diferentes critérios, a qualidade também é relativa numa segunda dimensão: Afinal de contas, a qualidade "está nos olhos do espectador/observador" (Harvey & Green 1993; Brockerhoff et al. 2017).

Diferentes perspetivas sobre a qualidade no Ensino Superior

Mergulhemos agora um pouco mais, nas diferentes abordagens de qualidade. Harvey & Green (1993) descrevem cinco conceitos:

- qualidade excepcional (ultrapassando os padrões implícitos);
- qualidade como perfeição (cultura de defeitos zero, cumprir especificações);
- qualidade como adequação para o propósito (grau em que um objetivo é atingido, foco na eficácia);

- qualidade como valor para o dinheiro (foco na eficiência e responsabilidade);
- qualidade como transformação (melhoria, capacitação, mudança).

A maioria destas abordagens pode ser aplicada a diferentes aspetos de qualidade no Ensino Superior, por exemplo, para programas de estudos ou cursos, para faculdades ou toda a universidade, para docentes ou estudantes. Por isso, seguindo Van Kemenade et al. (2008) sugerimos que, quando se trata de qualidade, tentemos sempre responder às seguintes três perguntas:

- **Objeto:** Do que estamos a falar, por exemplo, ensino ou investigação, uma faculdade específica ou toda a universidade?
- **Padrão:** Que critérios devem ser tidos em conta, por exemplo, no que se refere a um programa de estudo: a duração do programa, o rácio de desistência ou a empregabilidade dos ex-alunos? Há alguma referência relevante que queiramos aplicar ao nosso objeto?
- **Sujeito:** Quem é que define os critérios? Quem avalia a qualidade deste programa de estudo ou curso específico, por exemplo, os alunos ou um grupo de pares científicos?

2. O que é Garantia de Qualidade, O que é a Gestão da Qualidade?

Agora, vamos combinar a nossa primeira abordagem da qualidade com o conceito básico de gestão. O termo *gestão* pode ter significados diferentes, mas felizmente, a variedade é menor em comparação com o termo *qualidade*. A gestão, por um lado, pode ser entendida como um elemento estrutural de uma organização (sendo os gestores, os diretores de uma organização, uma unidade organizacional), por exemplo, a reitoria de uma universidade.

Por outro lado, a gestão, vista sob uma perspetiva funcional, pode ser definida como atividades realizadas pela administração (equipa). Existem diferentes opiniões e escolas sobre a definição destas atividades ou processos de gestão. Dependendo da abordagem, um processo de gestão pode ser dividido em cinco, sete ou até mais etapas. No entanto, normalmente, os seguintes elementos são sempre incluídos:

- Planificação – que pressupõe uma análise do contexto e a definição de objetivos;
- Execução – que também significa organizar recursos e organizar processos;
- Controlo – que tem a ver com a medição dos resultados, comparando-os com os objetivos e identificando desvios;
- Agir - tentando corrigir os desvios identificados, através de um seguimento antes de reiniciar o ciclo.

Se combinarmos estas atividades de gestão com a nossa abordagem de qualidade, acabamos por ter o conceito básico, mais popular, de gestão de qualidade, o chamado ciclo PDCA.

O básico (1): PDCA

PDCA significa Planificar – Fazer – Verificar – Agir. Ou seja, tem de planificar o que pretende alcançar no que se refere à qualidade de um objeto específico, tentar atingir esse objetivo, verificar se foi bem-sucedido e, caso não, verificar se os seus objetivos precisam de ser ajustados.

Este conceito é atribuído a William Deming (1900-1993), um engenheiro americano. O mais interessante é que o próprio Deming preferiu outra redação: Substituiu o *verificar* por *estudar*, indicando assim, que a intenção não deve ser avaliar e controlar (pessoas), mas sim refletir e aprender a melhorar (Moen et al. 2010).

O básico (2): Trio de Donabedian

Já percebemos que é importante definir que objeto está no foco da luta por uma melhor qualidade. Aqui, um conceito originalmente desenvolvido no contexto da enfermagem pode ser útil. Avedis Donabedian (1919-2000), médico nascido no Líbano e professor nos EUA, promoveu a consciência sobre a importância tanto das estruturas como dos processos se quisermos alcançar um resultado pretendido. Se você quiser alcançar um resultado específico, tem que organizar todas as interações, o curso das ações e as responsabilidades individuais de uma forma sensível. E, claro, são necessárias certas estruturas – como recursos humanos, infraestruturas, enquadramento legal – como condição prévia para os seus processos.

Em qualquer ramo, quando se pensa em gestão de qualidade, será obrigado a reflectir sobre a qualidade da estrutura, dos processos e do resultado. No entanto, haverá diferenças na forma como tem de melhorar a qualidade do processo, dependendo do tipo do processo. Nas instituições de ensino, você encontra processos administrativos em que procedimentos como a transparência e a repetição são desejáveis. E você encontra processos de ensino e aprendizagem que diferem de grupo para o outro, de seminário para seminário, e onde as soluções individuais, muitas vezes, são muito mais valiosas do que a mera reprodução do que já foi anteriormente pensado e dito.

O básico (3): Gestão ou garantia?

No início deste capítulo, introduzimos **a gestão** da qualidade como uma série de atividades de gestão seguindo o ciclo do PDCA. A implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade (QMS) significa, por conseguinte, a implementação de um conceito que permite a uma organização acompanhar este ciclo de forma sistemática,

de forma regular e independente da movimentação do pessoal numa organização. Seguindo esta definição, **a garantia** da qualidade é apenas um elemento da gestão da qualidade: É o tipo de atividades que asseguram que do objetivo pretendido, por exemplo, o padrão, foi alcançado. No contexto do Ensino Superior, a garantia da qualidade estaria, portanto, relacionada, por exemplo, com diferentes paradigmas de avaliação (cf. módulo 3: *Avaliação como Parte Integral da Garantia da Qualidade*).

No entanto, em diferentes escolas, as definições de gestão da qualidade, controlo de qualidade e Garantia de Qualidade podem diferir ou sobrepor-se. Por exemplo, os ASG-QA utilizam a **Garantia da Qualidade** como sinónimo da nossa definição de gestão da qualidade acima mencionada. O mesmo acontece com os Padrões e Orientações Europeus para a Garantia da Qualidade (ESG-QA) no Espaço Europeu do Ensino Superior, enquanto outras normas internacionais, que serão introduzidas no próximo capítulo (como a norma ISO), sustentam o nosso ponto de vista. Você deve estar ciente das diferentes formulações e decidir qual a formulação que será melhor compreendida no seu contexto organizacional.

3. Modelos de Garantia da Qualidade Interna (IQA)

Embora a gestão da qualidade, como os ASG-QA também indicam, hoje em dia, seja indispensável para as Instituições de Ensino Superior, os conceitos subjacentes foram desenvolvidos pela primeira vez para outros sectores da economia. Dois destes conceitos, a norma ISO e a ideia de Gestão Total da Qualidade (TQM) podem também ser uma orientação para a implementação de um sistema de gestão da qualidade (QMS) numa Instituição de Ensino Superior. Por isso, vamos-nos familiarizar com os conceitos básicos de ambos e ilustrar brevemente, quais podem ser as vantagens e riscos que poderá encontrar ao aplicá-los à sua instituição.

ISO 9001:2015

Esta abreviatura representa um documento, um determinado padrão, emitido pela Organização Internacional de Normalização (ISO). Desde o seu primeiro lançamento na década de 1980, foi modificado várias vezes. A versão atual foi publicada em 2015. O padrão nº 9001 descreve em aproximadamente 30 páginas o que compõe um sistema de gestão da qualidade (baseado em sete princípios para a orientação do cliente, abordagem de processo ou tomada de decisão baseada em evidências). É enquadrado por duas normas relacionadas: ISO 9000 que é um glossário para termos relacionados com a qualidade; e ISO 9004 que vai um passo mais além na direção da gestão total da qualidade (ver abaixo).

Como a norma 9001 pode ser aplicada a qualquer ramo – da agricultura à indústria química, do cabeleireiro à consultoria empresarial – e a organizações de dimensão muito diferente, os requisitos são definidos de uma forma muito abstrata. Isto permite também aplicá-lo a uma instituição de ensino, dando-lhe assim a oportunidade de se candidatar a um certificado mundialmente conhecido. No entanto, ao mesmo tempo,

a linguagem da norma pressupõe que se traduza cada parágrafo e cada frase no contexto do Ensino Superior. Esta é uma tarefa bastante morosa e pode dificultar a motivação de colegas e faculdades para se juntarem ao processo. Se quiser encontrar alguma orientação num padrão internacional, poderá ser mais útil ler a ISO 29993:2017 que descreve requisitos básicos para prestadores de serviços no domínio da educação e formação não formal.

Gestão Total da Qualidade (TQM)

O "total" na Gestão Total da Qualidade indica que a qualidade só pode melhorar durante um longo período de tempo, se todos os departamentos de uma organização estiverem cientes do seu contributo para o resultado. Isto inclui o nível de gestão que também deve estar consciente da importância de cada colaborador, da necessidade de fomentar o desenvolvimento de recursos humanos e de permitir a participação. A abordagem da TQM foi desenvolvida na década de 1980 nos Estados Unidos, que nessa altura notaram que o Japão começava a recuperar economicamente, devido a uma forma diferente de organizar a produção industrial, na verdade seguindo as recomendações de Deming para a gestão da qualidade. Desde 1987, o Malcolm Baldrige Quality Award é atribuído a uma empresa norte-americana que tenha implementado um sistema TQM de uma forma excelente.

Na Europa, o conceito TQM foi interpretado no chamado *Modelo de Excelência EFQM* lançado em 1992 pela Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade. É também o quadro para um prémio internacional, bastante semelhante ao American Baldrige Award. A atual edição do Modelo de Excelência foi apresentada em 2019 (no entanto nomeada 2020).

Tal como a norma ISO, o Modelo de Excelência EFQM também pode ser aplicado às organizações de ramos muito diferentes, incluindo a educação. Destaca a necessidade de integrar todas as partes interessadas relevantes, criar benefícios sustentáveis e reagir de forma flexível à mudança do ambiente. Embora também tenha um grupo-alvo amplamente difundido, é muito mais fácil de compreender o modelo EFQM num contexto educativo do que a norma ISO.

4. O Modelo CORE: Um conceito específico para QA em instituições de ensino superior

Ao contrário dos dois conceitos anteriormente introduzidos, o modelo CORE foi desenvolvido explicitamente no contexto do Ensino Superior, derivado de mais de dez anos de experiência com a implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade na FH Münster, uma Universidade Alemã de Ciências Aplicadas, bastante famosa pelas suas abordagens de gestão. Muitos colegas desta universidade contribuíram

para a implementação de um sistema de gestão da qualidade a nível universitário que, em 2011, foi também a base para a primeira acreditação do sistema interno de QA de uma Universidade Alemã de Ciências Aplicadas – a chamada *acreditação do sistema*.

Ao explicar a nossa abordagem a outras universidades, o autor descobriu que o projeto específico da universidade poderia facilmente ser transformado num modelo genérico que também ajudasse outras Instituições de Ensino Superior a analisar, criar ou melhorar os seus sistemas de gestão de qualidade.

O modelo combina quatro atividades relevantes para qualquer tipo de sistema de gestão da qualidade com diferentes níveis, aos quais estas atividades podem ser aplicadas.

As quatro atividades cujas letras iniciais formam o CORE também estão implicitamente incluídas no ciclo PDCA. No entanto, destacamos aspetos ligeiramente diferentes:

- **Clarificar** os objetivos, ou, por outra, definir os resultados pretendidos – um elemento do PLANO no círculo de Deming,
- **Optimizar** estruturas e processos – implicitamente integrados nos passos de PLANEAMENTO e REALIZAÇÃO,
- **Reflectir** sobre o alcance do alvo e reagir às observações de cada um – conforme incluído na VERIFICAÇÃO/ESTUDO e AGIR e
- **Incentivar** a melhoria – como camada adicional para todo o círculo de Deming.

Na verdade, estes quatro passos são tão genéricos como o círculo do Deming: podem ser adaptados a qualquer tipo de organização dentro do sistema educativo e não só. O que torna o conceito facilmente aplicável às Instituições de Ensino Superior (IES), é a sua combinação com as diferentes camadas ou níveis específicos para as Instituições de Ensino Superior. Como já vimos anteriormente, a gestão da qualidade numa Instituição do Ensino Superior pode referir-se a um vasto leque de questões e objetos como o ensino e a aprendizagem, a investigação ou a terceira missão. Cada um destes campos deve ser estruturado em diferentes níveis, e em cada um destes níveis deve-se tentar perceber como é que as quatro atividades acima referidas podem ser implementadas de forma sistemática.

Se nos concentrarmos apenas no campo do ensino e da aprendizagem, podemos, por exemplo, diferenciar os seguintes níveis:

1. uma lição específica, como a lição da 5ª semana do tema "Matemática para engenheiros mecânicos", dado no primeiro semestre do curso de Bacharelato,
2. o a disciplina completa de "matemática para engenheiros mecânicos" no primeiro semestre da licenciatura (da 1ª a última semana) e, eventualmente, um módulo com resultados de aprendizagem mais alargados, abordados no referido tema, como uma formação prática e um tutorial,
3. todo o programa de estudo que conduz a uma licenciatura em engenharia mecânica,

4. o corpo docente de engenharia mecânica, com as suas abordagens específicas ao ensino e aprendizagem e a toda a gama dos seus programas de estudo,
5. no final, toda a universidade com as suas diferentes faculdades e todo o universo de cursos e programas.

	Clarificar objetivos	Otimizar estruturas & processos	Refletir sobre e reagir para o alcance da Meta	Incentivar a melhoria
Ensino e Aprendizagem				
Uma lição específica				
Um tema completo				
Um estudo Programa				
O corpo docente				
Toda a instituição				
Investigação				
...				
Terceira Missão				
...				

No módulo 4 aprenderá mais sobre como os objetivos, as atividades de ensino e aprendizagem e os programas de estudo devem estar ligados entre si – um importante fundamento para aplicar o modelo CORE às aulas, temas e programas de estudo.

5. Lições aprendidas: O que pensar quando começar com QA

Aprendemos com os capítulos anteriores que não basta implementar atividades singulares de QA, mas que é necessário ligar essas atividades entre si, a fim de formar um sistema, por exemplo, através da realização de avaliações e refletir sobre o seu resultado, a fim de deduzir medidas de melhoria. Uma abordagem sistemática à QA pode apoiar uma organização melhor para melhorar a qualidade.

Para a criação de um sistema coerente de gestão da qualidade na sua organização, recomendamos que deve ter em consideração os seguintes aspetos que têm sido de grande

importância não só na nossa universidade, mas também em muitas outras que tivemos a sorte de conhecer:

1. **A gestão da qualidade é um assunto para o chefe.** Sem uma pessoa apaixonada e responsável pela QA num alto nível da hierarquia institucional, será muito difícil para um oficial de QA nomeado (QAO) implementar determinados instrumentos ou um sistema. Portanto, se você não for membro da liderança da sua universidade, é bem aconselhável manter um contacto próximo com os "grandes anjos"/Chefes da sua instituição, informá-los e convencê-los sobre a importância e benefícios da QA. Isto pode ser feito melhor através de reuniões regulares e relatórios. Uma vez que não se pode esperar que todos os membros de gestão sejam especialistas na própria Garantia da Qualidade (e normalmente, estão muito ocupados), a melhor maneira de mantê-los informados é por relatórios fáceis de ler e breves e – claro – envolvendo-os nos seus processos de geração de ideias.
2. A implementação de um sistema de gestão da qualidade a nível universitário é um grande empreendimento. Se a sua organização já tiver uma longa experiência com atividades individuais de gestão da qualidade, poderá ser possível desenvolver todos os elementos necessários para formar um sistema coerente num curto espaço de tempo. Normalmente, o desenho de um sistema, o desenvolvimento de várias ferramentas e processos, a implementação e o requinte demoram anos. Por conseguinte, é muito importante **ser realista sobre o que pode ser alcançado**. Talvez no início, se possa concentrar apenas numa área de atividade: investigação, ensino e aprendizagem ou procedimentos administrativos. No início, também pode querer concentrar-se apenas numa abordagem ou instrumento, como, por exemplo, estudar o programa de autoavaliação ou a avaliação do curso.
3. Mesmo que tenha que se concentrar em um ou poucos elementos, como sugerido anteriormente, é importante **ver o panorama geral desde o início**. E isto é feito num sentido literal e figurativo. O sentido figurativo significa que deve descrever o ciclo de qualidade (assim, P-D-C-A) como um todo, isto é, incluindo uma política global (plano) e também mecanismos para deduzir medidas de melhoria (agir), como, por exemplo, acordos-alvo ou conversações de avaliação do pessoal. A política geral de qualidade irá ajudá-lo a orientar as suas atividades no futuro, mesmo que hoje possa concentrar-se na implementação de apenas uma ferramenta específica. Ver o panorama geral num sentido literal significa que deve tentar ilustrar num organograma ou numa cadeia de processos como as diferentes atividades de QA tomadas em conjunto, formam o ciclo de qualidade. Talvez um dos conceitos básicos (ISO, EFQM) que você já aprendeu possam servir de inspiração para a sua idealização.
4. Mesmo que comece com a implementação de apenas alguns elementos de um sistema de gestão da qualidade: **As atividades de garantia da qualidade significam um trabalho adicional e precisam de uma qualificação especial**. Por vezes, o pessoal é nomeado como oficial de Garantia da Qualidade, mas não é dispensado das suas tarefas diárias. Neste caso, será difícil para eles apresentar garantias de qualidade na instituição. A garantia da qualidade é um trabalho suplementar e, por conseguinte, necessita de fundos adicionais. Para além disso, especialmente, a avaliação e a análise de dados exigem a qualificação nos respetivos métodos. Uma vez que, por vezes, decisões importantes se baseiam em resultados de avaliação, uma metodologia sólida por uma pessoa conhecedora tem de ser aplicada. Assim, o recém-

nomeado pessoal da Garantia da Qualidade deve ter espaço para o desempenho adequado da sua função e deve ter a oportunidade de se qualificar. Se por acaso for um destes Oficiais de Garantia da Qualidade recém-nomeados, não hesite em solicitar o espaço para o efeito. Se uma universidade começa a criar uma unidade Garantia da Qualidade do zero, pode ser muito útil combinar diferentes habilidades aqui: a) alguém, que está envolvido em questões estratégicas da instituição e goza de uma certa reputação, assim ela ou a sua opinião é respeitada e b) alguém, que é habilidoso em métodos e ferramentas de Garantia da Qualidade.

5. Mesmo que a sua universidade ainda não tenha um sistema integrado de gestão da qualidade, muito provavelmente alguns elementos já estão em vigor: Talvez alguém já tenha uma política sobre como seguir determinados fluxos de trabalho. Ou o corpo docente já implementou uma forma sistemática de organizar o feedback dos alunos, ou tem questionários para todos os alunos no primeiro ano... **Colete e aprecie o que já lá está.** Os projetos de gestão da qualidade dependem sempre da capacidade técnica e da experiência das várias partes interessadas de uma universidade. Tente envolver no seu projeto estes departamentos e pessoas que já trabalharam em temas semelhantes antes. Pode não ser fácil. No entanto, normalmente vale a pena tentar ganhá-los como apoiantes para o seu projeto.
6. Independentemente do seu foco, tenha em mente que a **gestão da qualidade** sempre **cruza fronteiras**. Mesmo que queira melhorar a qualidade dos procedimentos administrativos, recomendamos que não pense ou comunique que implementa uma gestão de qualidade para a administração. Porque em muitos procedimentos administrativos, colegas de um corpo docente e de um ou vários departamentos administrativos têm de cooperar. E se quiser implementar uma gestão de qualidade para o ensino e aprendizagem, isso normalmente não pode ser reduzido à gestão da qualidade de uma ou de várias faculdades. Mais uma vez, os membros de vários departamentos têm de interagir de forma eficiente e eficaz.
7. Normalmente, nem todos têm tempo ou motivação para passar tempo com a gestão da qualidade. A garantia da qualidade está muitas vezes associada aos receios de ser controlado ou de ter de lidar com uma nova carga burocrática. Por isso, ainda na fase inicial da implementação da QA, deve desenvolver ideias de que os seus instrumentos e o seu sistema podem ser realmente úteis: Porque é **que os docentes, os estudantes, o conselho de administração ou o pessoal administrativo devem adorar o seu sistema de gestão da qualidade?** Pergunte-se sempre: Posso realmente explicar porquê e como é que os recursos (ferramenta, instrumento, procedimento...) se destinam a melhorar a qualidade do que está a ter em mente (programa de estudo, curso, projeto de investigação...)? (ver. Normas de Avaliação no módulo 3).

6. Perguntas de Reflexão

O que achas?

- Como definiria a qualidade de uma Instituição de Ensino Superior?
- Na sua instituição, quais os instrumentos ou elementos de Garantia da Qualidade ou gestão da qualidade que já estão em uso?
- Como Oficial de Garantia da Qualidade (QAO), como apoiaria o processo de implementação da QA na sua instituição? Qual poderia ser a sua contribuição se fosse membro do Conselho Universitário?
- Quais podem ser os principais desafios para a implementação da QA na sua instituição?
- Tendo em conta as informações sobre a ISO, o Modelo EFQM e o modelo CORE que se abordou neste módulo: Que tipo de modelo consideraria adequado para o seu contexto organizacional?

8. Referências

Brockerhoff, L.; Huisman, J. & Laufer, M. (2015): Quality in Higher Education. A literature review. Centre for Higher Education Governance, Ghent University. Ghent.

Donabedian, A. (1980): Explorations in quality assessment and monitoring. Ann Arbor, Michigan: Health Administration Press.

Harvey, Lee & Green, Diana (1993): Defining Quality. Assessment & Evaluation in Higher Education, 18(1), Pp. 9-34.

Moen, R. & Norman, C. (2010): Circling Back. Clearing up myths about the Deming cycle and seeing how it keeps evolving. In: Quality Progress (November), Pp. 22–28. Online <http://www.apweb.org/circling-back.pdf> (last access on 29.09.20).

Van Kemenade, E., Pupius, M. & Hardjono, T.W. (2008): More Value to Defining Quality. Quality in Higher Education, 14(2), Pp. 175-185.