



**República Democrática de Timor-leste**  
**Ministério de Educação**



**Agência Nacional para a Avaliação e Acreditação**  
**Académica (ANAAA)**

**Rua: Vila-Verde Dili, Timor-Leste**

**Relatório Anual da Revisão do Progresso**

**Outubro 2010**

**Relatório dos Consultores Internacionais**

# Relatório Anual da Revisão do Progresso de 2010

## Relatório dos Consultores Internacionais

### 1. Introdução

#### *1.1 Licenciamento e Acreditação Inicial das Instituições de Ensino Superior*

Em 2008 e novamente em 2009 uma equipa de consultores internacionais foram convidados para Timor-Leste com intuito de elaborarem recomendações ao Primeiro Ministro, quais as instituições de ensino superior que reúnem condições de licenciamento e acreditação a nível de garantir o seu licenciamento e acreditação inicial como universidades, institutos ou centros académicos. Norteados por concernentes recomendações, as aludidas instituições de ensino superior foram licenciados e concedidos a acreditação inicial:

#### *Universidades*

Universidade Nacional Timor Lorosae (UNTL)

Universidade da Paz (UNPAZ)

#### *Institutos*

Dili Institute of Technology (DIT)

Instituto Católico para a Formação de Professores (ICFP)

Instituto de Ciências Religiosa (ICR)

Institute of Business (IOB)

Instituto Superior Cristal (ISC)

#### *Academias*

East Timor Coffee Academy (ETICA)

Instituto Professional de Canossa (IPDC)

#### *1.2 Relatório Anual do Progresso*

Com fundamento nos relatórios de acreditação inicial, todas as instituições de ensino superior em Timor-Leste são obrigados a apresentar relatórios anuais de progresso como meio de avaliação do seu desenvolvimento no sentido do cumprimento integral e contínua com as normas documentadas, e também como material de avaliar os seus sistemas internos em proporcionar uma educação de qualidade aos alunos. Os primeiros relatórios de progresso, cujo o prazo estabelecido até Julho de 2009 foram excedidos. Contudo, algumas das instituições tem enviado os seus relatórios, mas não abordaram especificamente as áreas destacadas nos relatórios de acreditação inicial.

Após a sua criação, a ANAAA tornou o assunto acima referido uma prioridade. Durante o primeiro colóquio de capacitação realizada em 1-2 de Fevereiro de 2010, houve uma sessão em que a ANAAA informou as instituições sobre a apresentação do relatório de progresso anual. As instituições foram também informadas de que seriam realizadas reuniões com cada instituição para explicar o assunto relacionado com o formato do relatório e as áreas em destaque. Em 24 de Fevereiro de 2010, a ANAAA informou oficialmente a todas as instituições em apresentarem o seu relatório de progresso anual até o dia

31 de Março de 2010. No entanto, em consequência às circunstâncias encaradas por algumas destas instituições, a referida data foi prorrogada até a primeira semana de Maio de 2010.

## 2. Os objectivos do Processo da Revisão Anual

- Paradigmar uma cultura de consciência sobre a importância da auto-avaliação das instituições de ensino superior;
- Reconhecer o processo de avaliação como um meio de aprendizagem para melhorar a sua qualidade interna com o objectivo de obter um reconhecimento de qualidade externa;
- Enfatizar a importância da avaliação contínua, tributação e melhorias como também a qualidade das instituições de ensino superior;
- Acompanhar o cumprimento das instituições de ensino superior de acordo com os trâmites e normas estabelecidas no Manual de Licenciamento e Acreditação Inicial.

## 3. Apoio aos Peritos Internacionais

No sentido de facilitar e reforçar a credibilidade do processo, decidiu-se contratar um painel de Peritos Internacionais para realização à Revisão Anual de 2010, em cooperação com o Oficial Qualificado da ANAAA, o Sr. Pedro Ximenes. Ambos os oradores são experientes na avaliação de instituições de ensino superior e participaram no anterior processo de Licenciamento e de Acreditação Inicial. Os Peritos Internacionais contratados foram:

Dr. Adil Basuki Ahza, Secretário Executivo da Agência Nacional de Acreditação do Ensino Superior, Indonesia

Dr. John Harré, Autoridade de Qualificações e Instituto de Tecnologia e Qualidade de Politécnicos da Nova Zelândia.

## 4. O Mecanismo de Relatório Anual de Atividades do Programa

1. Os relatórios a serem elaborados pelas instituições devem fundamentar em dois documentos básicos:

Parte I: A **Licenciatura**, que compreende oito categorias relevantes para a concessão de licenciamento e, sendo assim, é exigido determinados documentos a serem anexados como evidências para confirmar a condescendência da instituição de acordo com as categorias reivindicadas.

Parte II: A **Acreditação Inicial**, que compreende quatro padrões de acreditação inicial com um número de indicadores associados. Nesta parte, cada instituição deverá avaliar o seu progresso no sentido de uniformizar com as *Normas e Critérios*, tendo em vista as acções realizadas em

cumprimento aos critérios desde a última acreditação e os resultados / impactos das concernentes acções.<sup>1</sup>

2. Por razões de eficiência, apenas os documentos de maior importância (mais ou menos 20 páginas) foram traduzidos em Inglês. Os anexos permaneceram em Tetum, Português e/ou Bahasa Indonésia.
3. Os funcionários da ANAAA verificaram os documentos e as súmulas elaboradas, bem como as anotações em Inglês para os avaliadores do painel internacional. Não foi uma revisão intensiva do conteúdo, mas sim de uma revisão preliminar para a integridade dos documentos.
2. Com base nas revisões de 2008/2009, aguardou-se do painel sugestões profissionais e análises periciais sobre os relatórios que estavam revendo.
3. Os funcionários da ANAAA proporcionaram apoio necessário à equipa do painel na ocorrência das visitas aos locais e o Oficial Qualificado foi o ponto focal durante o decorrer das visitas aos locais, como também um dos membros do júri durante o processo de revisão. (Excepto para a visita a IOB onde tinha declarado o seu interesse.)
4. Uma das actividades essenciais além da actividade de avaliação foi a Visita aos Locais, onde a delegação teve oportunidade de visitar as nove instituições acreditadas em Timor-Leste. Todas as referidas instituições foram oportunadas as visitas do grupo, o que significa que as visitas não eram restritas a situações cujas evidências manifestavam "progresso insatisfatório" ou corria "dificuldade de aviação".

## **5 Estrutura do Relatório**

Norteados por esta introdução, as conclusões alcançadas na avaliação de cada instituição eram resumidas em súmula por uma secção. (Os relatórios detalhados para cada instituição estão incluídas no Apêndice I) Na sessão final, o grupo fez algumas observações sobre os processos envolvidos e os passos necessários a serem tomadas pelo ANAAA para assegurar a credibilidade e a validade do processo.

## **6 Resumo das Avaliações Realizadas.**

### **6.1 Universidade Nacional de Timor Lorosa'e (UNTL)**

A partir de 2008 verificou-se um progresso significativo a nível de qualificação do pessoal em geral, e um acréscimo de facilidades e equipamentos associados ao projecto de Cooperação Portuguesa. Infelizmente, esta cooperação não se estendeu ao progresso nos outros programas.

O desenvolvimento substancial à UNTL ocorreu no dia da visita, quando o decreto da UNTL foi promulgado. O estatuto associado com o decreto, aparece com alguns detalhes os novos rumos para a administração da UNTL e contribuirá para um reforço significativo em sua autonomia.

É importante para a UNTL iniciar a inculcação de "novos" valores e posterior desenvolvimento do sistema de gestão de qualidade e da sua capacidade em consonância com o recente estatuto. Será necessário enveredar mudanças de forma sistêmica, a garantir o estabelecimento de uma eficiência e

---

<sup>1</sup> Deve-se notar que caso uma instituição tenha sido considerada a "cumprir plenamente" com um determinado padrão, isso indica o cumprimento a um nível mínimo aceitável. Por isso, é importante que as instituições continuem a trabalhar para a melhoria da qualidade, mesmo depois de terem sido reconhecidas como sendo conformes com as normas.

eficácia do Sistema que oxigena a Qualidade Interna. Os planos de prioridade e consequentes ações necessários na edificação de uma cultura de qualidade devem ser iniciados como questão prioritário para aproveitar o ímpeto ocasionado pelo estatuto e a autonomia dos processos acadêmicos e de gestão a ele associados.

É de se esperar que esta mudança de estatuto seja reforçada e apoiada por fundos suficientes e necessários para permitir à UNTL estabelecer-se como uma universidade nacional credível.

## **6.2 *Universidade da Paz (UNPAZ)***

Confirma-se que a liderança efectiva em toda a instituição está contribuindo para um futuro promissor da UNPAZ como uma instituição de ensino superior, mas são ainda necessárias melhorias ao longo do tempo, caso a universidade esteja a cumprir plenamente os requisitos de um sistema de garantia interna de qualidade a nível universitário .

Apesar das qualificações dos docentes não serem, para já, ao nível exigido, a universidade tem manifestado progressos consideráveis em suportar o desenvolvimento profissional dos docentes através da oferta de oportunidades de pós-graduação.

A universidade tem manifestado capacidade de proporcionar serviços básicos de biblioteca, suporte a instrução, tecnologia da informação e serviços de desenvolvimento dos estudantes aos seus alunos leais, mas ainda há muito que melhorar. Os laboratórios já existentes, tanto a biologia e os laboratórios de informática, necessitam de urgentes remodelações no sentido de apoiar de forma adequada e garantir os onze programas de estudo, executar as normas de qualidade do processo de ensino e aprendizagem e alcançar os desideratos resultados.

Apesar das dificuldades financeiras, a UNPAZ demonstrou notável liderança, tenacidade e criatividade no desenvolvimento de suas instalações físicas, segurança e pagando um percentual significativo do seu empréstimo bancário, e patrocínio de funcionários nos estudos posteriores, mantendo uma política de cobrança flexível para ajudar os alunos.

A fundação tem um papel mínimo na gestão da universidade, contudo a governação e a gestão são fundidos e concentrados no gabinete do Reitor. Esta metodologia não cumpre integralmente as normas pertinentes.

## **6.3 *Instituto de Tecnologia de Dili (DIT)***

Os críticos de 2010 ficaram impressionados com o compromisso de gestão da DIT e a consistência de melhorar a sua qualidade na perfeição da maioria dos critérios e padrões de credenciamento. As melhorias gritantes eram constatadas durante a visita de revisão, especialmente no desenvolvimento de instalações físicas e recursos de aprendizagem, promoção do pessoal para implementar programas de graduação, número de alunos matriculados e, nomeadamente, a melhoria no ambiente de aprendizagem de seus alunos. Muitos indicadores mostraram que os programas de revitalização e reformas de gestão provaram ser implementados efectivamente.

Também se observou durante a revisão de que a DIT encara uma série de desafios no futuro desenvolvimento. Estas incluem as deficiências na estrutura conceitual do pensamento e da avaliação na construção do sistema de gestão de qualidade. Uma abordagem sistemática e metodológica em pesquisas institucionais é o principal fundamento de melhoria contínua da qualidade, sistema de

gestão da qualidade e acreditação também não são evidentes. Deficiências são notáveis em muitos aspectos fundamentais da organização de aprendizagem e há uma falta de foco no sistema de gestão do conhecimento. Estes levaram a essas melhorias que ocorreram, parecendo ser menos coordenadas e sistemáticas.

#### **6.4 Instituto Católico para Formação de Professores (ICFP)**

Esta é uma instituição extremamente bem gerida com uma concepção clara dos requisitos de avaliação acarretando à melhoria da qualidade. É suportado por financiamento externo e à nomeação de administradores experientes de ensino. Concentra-se em um único grau, que tem um papel significativo na formação de professores da escola primária de Timor-Leste. Possui políticas claras e procedimentos que são sistematicamente aplicadas.

Notou-se que os professores são capazes de completar seus mestrados, permanecendo em Timor-Leste através de um acordo com uma universidade estrangeira. A equipa considera que este é um meio extremamente eficaz de gestão do progresso das qualificações dos professores ", mas observa que o acordo deve ser aprovado oficialmente, pois efectivamente envolve a operação de uma universidade estrangeira em Timor-Leste sem autorização formal.

#### **6.5 Instituto de Ciências Religiosa (ICR)**

A equipa recomenda/elogia este instituto no alto do padrão de acordo com as suas informações documentadas. O ICR com os frequentes abordagens às preocupações levantadas na revisão de 2008, tem manifestado melhorias em várias áreas. O instituto sugeriu aos seus estudantes a formarem uma associação de ex-alunos, que poderiam servir de base para o desenvolvimento de uma actualização do programa.

Há, porém, uma necessidade urgente de actualizar as instalações e proporcionar uma melhor tecnologia de ensino e serviços de TI. É importante também que o Instituto desenvolva um processo mais formal de pesquisa institucional e de avaliação que não dependa muito em comentários informais dos alunos.

#### **6.6 Instituto de Negócios (IOB)**

Acima de tudo a IOB reagiu à revisão de 2008, fazendo uma série de melhorias em todos os aspectos do seu sentido académico, educação e serviços de apoio e gestão institucional. A introdução de um Sistema Integrado de Informação Académica, que proporcione informações adequadas para a pesquisa institucional e melhoria contínua da qualidade irá ocasionar oportunidades de melhoria com mais qualidade. O desafio do instituto é garantir que esses processos sigam de forma eficaz e sustentada.

Do ponto de vista financeiro, o Instituto é gerido conjuntamente pelo seu próprio pessoal de gestão e da Fundação Klibur. Neste contexto, a fundação é mais do que uma agência de apoio de um órgão regulador. No entanto, endossa as políticas e os regulamentos desenvolvidos pelo Reitor. É importante para o futuro, as funções da Fundação Klibur como um órgão de gestão sejam claramente definidos e documentados.

Verificou-se um acordo feito para elaboração de um programa de mestrado da Universidade Gajayana e que esta tem se mostrado eficaz na criação de oportunidades de pós-graduação para os

docentes/professores de Timor-Leste sem que tenham que ausentar-se do país. É pertinente e de grande importância que este programa seja oficialmente reconhecido no mais curto prazo.

O mesmo acontece com as classes paralelas geridas pelo Instituto, que proporcionam oportunidades para os estudantes não domiciliados em Díli. Estas constituem um valioso recurso para o Timor-Leste, é de considerável importância que eles sejam oficialmente reconhecidas.

### **6.7 Instituto Superior Cristal (ISC)**

Os sinais de progresso neste (ISC) tem mostrado reduzido a partir da data de acreditação inicial. Embora o programa oferecido é adequado e os professores são devidamente qualificados, as instalações e os equipamentos disponíveis não estão conforme o padrão. Não se verifica nenhuma evidência de pesquisa institucional e avaliação associada com o desempenho relativo à eficácia institucional.

Durante a visita a delegação foi informado que metade dos professores tiveram uma formação de especialização da UNTL (requisito mínimo do Instituto) e aqueles que não usufruem de nenhuma especialização, têm um grau de bacharel e por isso são apenas qualificados para ensino de diploma. Oito foram financiados pela Cristal com intuito de se formarem para um grau avançado. Destes, quatro se formaram e dois aguardam a serem formados.

Embora haja um processo para o registo do desempenho dos docentes e os resultados são discutidos em reunião departamental, foi afirmado que este foi utilizado para determinar a manutenção do emprego e da atribuição de uma compensação financeira para aqueles que tenham tido empenhamento eficiente. Contudo, isso não parece ser utilizado para melhoria do empenhamento em geral, consoante a intenção da norma.

O nível de apoio ao processo do ensino não é consoante ao padrão estabelecido. Deficiências no espaço de laboratório e equipamentos foram anotados em 2008 e nenhuma melhoria significativa foi evidente à óptica da delegação. As instalações do laboratório de ciências e de informática sofrem uma deficiência em consonância ao padrão estabelecido na concernente instituição. As instalações da biblioteca são ainda insuficientes em termos de recolha e espaço para os alunos poderem estudar. Computadores são poucos e de qualidade duvidosa.

### **6.8 Academia Café de Timor- Leste/East Timor Coffee Academy (ETICA)**

É notório algum progresso nesta instituição. O nível de organização, não evoluiu significativamente desde 2008, embora em 2009 tenham formado 49 de seus alunos. A Academia proporciona uma formação essencial de educação à comunidade local, cuja a vida económica se concentra na cultura de café, silvicultura e outras relacionadas com as empresas agro. Constatou-se conhecimentos mínimos dos conceitos de boa governança institucional, sistemas de gestão da qualidade ou avaliação. Por isso, é necessário o apoio de especialistas à esta instituição Acadêmica no sentido de conduzi-lo à um cumprimento integral as normas estabelecidas. O currículo é relevante em consonância aos propósitos da Academia bem como os funcionários são devidamente qualificados ao nível em que eles estão vinculados. No entanto, verifica-se irregularidades relacionados com o estatuto jurídico da Academia e da legalidade e credibilidade da maioria dos dados e informações fornecidos. Constatou-se também a necessidade de um melhoramento da biblioteca e a tecnologia de ensino como prioridade urgente. Além disso, necessárias deliberações sistemáticas na área de gestão estratégica, organizacional e conduta são necessários, especialmente com o intuito de impulsionar

mudanças substanciais no corpo da direção da ETICA no futuro. Seria um bom início para o desenvolvimento de capacidades para a mudança se alguns se concentrassem em melhorar os princípios do pensamento sistêmico, auto-domínio e modelo mental. Os relatórios de progresso do futuro devem ser dispostas de uma forma adequada, de modo a tornar fácil a identificação da diferença entre o desenvolvimento actual e as condições anteriores. No longo prazo, o quarto relatório de progresso do ano deve incluir uma avaliação do plano estratégico, especialmente para rever e deliberar o panorama geral do futuro desenvolvimento da ETICA e o roteiro de mudança.

### **6.9 Instituto Profissional de Canossa (IPDC)**

O instituto tem uma missão clara e direccionada como também um sistema de avaliação institucional com o uso das sugestões dos estudantes, dos docentes e dos funcionários, estabelecidos sob a supervisão de uma unidade de controle de qualidade. Existe boa colecção e compilação de informações essenciais para avaliar o empenhamento e realização de acções apropriadas. Constatou-se que esta instituição Acadêmica progrediu significativamente desde 2008 e actualmente tem um programa académico eficaz e adequadamente organizado e compatível a sua missão e ministrados por professores qualificados.

Decorre agora um processo de formação para todos em Timor-Leste liderado pelo IPDC. Trata-se de organizar a formação de universidades privadas para fins de desenvolvimento em áreas como a metodologia de ensino e idiomas. A cooperação está sendo desenvolvida entre as instituições católicas. Isto levará ao desenvolvimento de normas católicas que sejam coerentes às normas do ANAAA, em geral, o IPDC proporciona e gere a educação e os serviços de apoio aos alunos de forma adequada para as necessidades de seus alunos e funcionários.

## **7 Comentários Gerais**

### **O processo da Revisão da Acreditação**

O processo de revisão de acreditação foi bem e adequadamente elaborada com suporte do Sr. Pedro Ximenes e sua equipa na ANAAA, contudo a qualidade das respostas das instituições foi muito variável. Em particular, foi observado o seguinte:

**Apresentação tardia de relatórios de auto-avaliação:** Nem todas as instituições se mantiveram com o cronograma previsto pelo ANAAA. Isto significa que, num caso o relatório não foi recebido até poucos dias antes das planeadas visitas ao local. Quando isso acontece, reduz a eficácia da equipa de revisão de acreditação.

#### **Recomendação:**

*É importante inculcar os valores de tempo e de pontualidade, como base de qualidade em todas as universidades de Timor-Leste. O tempo é um aspecto altamente fundamental de qualidade que não pode ser minimizada particularmente no ensino superior. Muitos indicadores de qualidade do ensino superior são avaliados com base no tempo e pontualidade, ou seja, sugestões, processo, produção e indicadores de resultados. Além disso, cerca de 25% das análises condicionais do posicionamento estratégico são dependentes na oportunidade.*



**Formato dos relatórios:** Em alguns casos, os relatórios de auto-avaliação não acatam os padrões do formato, nem sempre responderam às questões colocadas pelo ANAAA em relação ao seu progresso em áreas em que não havia cumprido o padrão, ou apenas parcialmente atendidos. Seguindo as categorias do padrão do manual é uma forma de garantir que todas as normas sejam abordadas na auto-avaliação. Isso torna o trabalho do painel de revisão mais eficiente, quando não têm que gastar o tempo atrás das respostas para as diversas normas num relatório mal formatado.

**Recomendação:**

*Seria vantajoso se o ANAAA pudesse planejar alguma estratégia decisiva de reforço as capacidades para estabelecer uma fundação mais forte para o desenvolvimento de uma cultura de qualidade em Timor-Leste. Começar a partir de objetivos pequenos e gerenciáveis para alcançar melhorias graduais. Seria sábio se ANAAA pudesse, por exemplo, identificar pessoas chave de cada universidade e escolher ou nomear pelo menos 5 (cinco) membros da faculdade como agentes de mudanças de cada universidade. Essas pessoas-chave devem ser aperfeiçoados de forma sistemática, contínua, consistente e persistente, ser treinados como formadores em aspectos fundamentais da qualidade do ensino superior. Eles se tornariam os motores importantes de qualidade no ensino superior. Outro ponto aconselhável de partida seria, por exemplo, iniciar a inculcação da importância dos valores de qualidade, e singularidade de cada universidade como a estratégia essencial para sobreviver num contexto de competição global.*

**Credibilidade das informações:** Os dados relativos a assuntos como matrículas, conclusão e as taxas de retenção não eram sempre credíveis/confiáveis. Notou-se que ANAAA fez um esforço árduo de considerável trabalho com as instituições para garantir que os dados sejam precisos e colectados em categorias apropriadas. Isso é importante e deve ser contínuo como um requisito preliminar para a boa avaliação é a informação sobre a qual se baseia.

**Recomendação:**

*Os aspectos fundamentais que precisam ser inculcadas em todas as Universidades de Timor-Leste, a este respeito são os dois valores básicos de qualidade - "falar com os dados" e "melhoria contínua a longo prazo". Dados e informações válidos e credíveis são bases muito importantes de um sistema de gestão da qualidade, porque não haverá uma eficaz avaliação sem eles. Sendo assim, alguma formação, especialmente com temas específicos relevantes aos aspectos fundamentais, na construção de uma boa base de dados da universidade é imperativo.*

**Pesquisa institucional:** Constata-se que o entendimento mínimo sobre o conceito de pesquisa institucional paira na maioria dos dirigentes universitários de Timor-Leste, sendo um dos critérios de extrema importância para um sistema de garantia de qualidade, tanto internos como externos. Nenhuma das universidades estão familiarizados com diferentes metodologias para a realização de análises da condição / situação. Não possuem elementos necessários para a realização interna e externa de varredura ambiental e / ou análises, formulação e a primazia de estratégias

**Recomendação:**

*Seria vantajoso se os administradores da universidade pudessem ser treinados em aspectos fundamentais do planeamento e avaliação para facilitar as universidades a progredir a sua qualidade sistêmica. Práticas de formação e workshops sobre as metodologias de análise circunstanciais e análise de portfólio, e técnicas básicas ou abordagens para o mapeamento e o planeamento estratégico são*

*ferramentas importantes para o desenvolvimento de uma universidade. Além disso, a formação sobre a gestão da qualidade e sistemas de garantia para a melhoria gradual da gestão das universidades de Timor-Leste também precisam ser realizadas de forma coerente e sinérgica.*

**Tempo disponível para o processo de revisão:** O prazo concedido para o processo de análise manifestou-se muito restrito, em parte devido ao facto de que um formato de relatório que não tenha sido desenvolvido, em consequência dos relatórios da equipa antecedente serem muito variáveis em grande estilo e qualidade, e dum lado é o desaguar porque as instituições não acataram as orientações emanadas pela ANAAA na elaboração dos relatórios de auto-avaliação.

A actual equipa estabeleceu um modelo de relatório que possa ser o norteio em futuras ocasiões e proporcionar um melhor fundamento de comparação nas próximas revisões. É considerado que, tendo em vista o não aumento do número de instituições credenciadas, as instituições podem ser persuadidas a obedecer a um padrão dos relatórios de auto-avaliação e um programa de análise quinzenal serão bem aconselháveis no futuro.

## **O Resultado da Revisão**

É de ressaltar que em todas as instâncias, as instituições de ensino superior que foram analisados demonstraram algum grau de progresso. No entanto, o nível da evolução foi de extrema multiplicidade enquanto algumas instituições alcançaram nítidamente padrões receptivos ao nível internacional, mas outras ainda têm um longo caminho a percorrer. É importante anotar que a maioria dos progressos pareciam ser de natureza incidental, resultante quer do "projecto" ou de alguma doação. A maioria dos progressos, parecem ser parciais, individuais, e de ter sido atingidos, em certa medida, de uma maneira aleatória. Poucos, caso houver, são consequências de estratégias adequadamente planeadas ou acções de desenvolvimento sistemático.

### **Recomendação:**

*Reformas organizativas adequadas ou transformação de instituições do ensino superior de Timor-Leste é uma necessidade urgente. Vários aspectos relevantes para a gestão de mudança e transformação para organizações de aprendizagem seria um bom foco para melhorar a qualidade da gestão da educação superior de Timor-Leste. Portanto, seminários, workshops e formação estruturada para reforçar os factores de activador de sistemas de gestão de qualidade universitários, precisam ser desenvolvidas e realizadas com maior urgência.*

**Governança:** O papel do governo não é entendido por um conjunto de instituições, para quem o fundamento do "governar" é mais um órgão de apoio a prestar assistência financeira e consolidar as instalações físicas do que um verdadeiro órgão de governança que assume a responsabilidade pela direcção académica da instituição e aprova as políticas e os procedimentos.

### **Recomendação:**

*Seria útil se ANAAA pudesse planear um seminário ou de uma outra maneira realizar a capacitação das universidades de Timor-Leste, com foco no desenvolvimento de "boa governação e gestão da universidade".*

**Nível da qualificação do corpo de docente:** Todas as instituições têm progredido nesta matéria e outros se encontram acatando as normas, ou procederão no próximo ano. Isso é louvável e tem envolvido um investimento considerável por parte das instituições.

**Recomendação:**

*Será importante assegurar que as qualificações de pós-graduação atendido pelo corpo de docentes neste processo de modernização sejam de renome internacional e concedidos por universidades credenciadas. Pode bem ser que o ANAAA ou o Ministério da Educação e Cultura deva criar um registo do pessoal docente devidamente qualificado e como parte desse processo exigir provas da origem e do valor das suas qualificações.*

**Instalações e equipamentos:** Este é o local onde a equipa constatou a maior variação nos padrões de qualidade. Apenas uma instituição (IPDC) poderia ser dito que cumpriu cabalmente as normas pertinentes, embora em alguns outros casos (por exemplo, ICFP), os planos de construção foram preparadas e com financiamento assegurado. Várias instituições (por exemplo, UNPAZ e DIT) que não observaram integralmente o padrão dos equipamentos, progrediram consideravelmente no seu programa de construção. Contudo constatou-se que apenas uma instituição (ISC) manifestou a sua inadequação nas suas instalações e equipamentos como também parecia não ter um plano credível para a progresso.

**Recomendação:**

*Seria bom para o ANAAA realizar algum mapeamento estratégico do estatuto das Universidades de Timor-Leste. Esse mapeamento seria mais útil caso fosse realizado em uniforme com outros aspectos da "posição estratégica competitiva e desempenho", análises de forma que o Ministério (MOEC) possa obter uma melhor e "grande nuansa" da capacidade das universidades de Timor-Leste "em providenciar uma educação de qualidade. Estes esforços podem também apoiar os esforços dos parceiros e doadores de desenvolvimento do MOEC em ajudar através de esforços coordenados em vez de intervenções aleatórias.*

**Universidade Nacional de Timor Lorosa'e:** O decreto da alteração do estatuto jurídico da UNTL foi promulgado no dia da visita da equipa de revisão. É claro que, com a implementação do decreto, a Universidade Nacional sofrerá grandes alterações, que não podem ser previstos pela delegação. O relatório é fundamentado no que foi considerada na situação em Outubro de 2010, embora alguns esforços foram diligenciados visa a sinalizar as alterações prováveis. Verificou-se que, se os requisitos do decreto estão a ser implementados, haverá necessidade de uma grande escalada nos recursos disponíveis para a universidade.

**Recomendação:**

*De acordo com o novo decreto do seu estatuto autónomo, seria vantajoso para a UNTL, como a única Universidade do Estado, elaborar um relatório de auto-avaliação abrangente utilizando metodologias e abordagens adequadas, tais como:*

- 1). O cenário para o futuro da UNTL pode ser combinado com a natureza do seu novo estatuto autónomo e apresentados de forma holística, com novas visões e opções estratégicas;*
- 2). A posição estratégica de cada programa de estudo, centros de valores acrescentados, unidades geradoras de receitas e do sistema interno de garantia de qualidade com o seu sistema*

*de gestão da qualidade associado podem ser retratados de forma adequada para que a escalada de recursos seja mobilizado e utilizado de forma eficaz e eficiente;*

*3). O progresso de um desenvolvimento estratégico para cada parte ou unidade da nova estrutura organizacional da UNTL visa garantir que sejam desenvolvidos de forma adequada. Isso deve permitir a participação máxima de todos os intervenientes e contribuir efectivamente para a realização da visão da Universidade.*

## **As Normas**

Tendo três oportunidades para aplicar as "Normas e Processos de Licenciamento e Acreditação Inicial", os membros da equipa acreditam que é oportuno elucidar com alguns comentários sobre os problemas na sua implementação e avaliação.

**Entendimento geral:** É evidente que um certo número de instituições não tenham entendido totalmente o significado dos padrões e indicadores associados. Na verdade, houve casos em que mesmo os alunos não estiveram inteiramente certo das intenções. Em alguns casos, isso é devido à redação das normas, que são às vezes confusas e frequentes vezes pouco avassalador - mesmo para alguns de nós, para quem o Inglês é a nossa primeira língua e que estamos habituados a trabalhar com tais documentos. Há também uma preocupação de que alguns desses mal-entendidos possam por vezes ser a consequência do processo de tradução, pois os gestores da maioria das instituições estarão trabalhando a partir de uma versão em tétum ou indonésio.

**Calendário de cumprimento:** As normas abarcam grande número de "obrigações" em circunstâncias em que uma instituição em Timor-Leste é extremamente improvável que seja capaz de cumprir a exigência no futuro previsível. Embora seja útil para os padrões em terem grandes objectivos que são mais de uma meta de longo prazo do que uma expectativa imediata, pode ser incapacitante para as instituições a serem encaradas com metas tão formidáveis. Se os objectivos são percebidos como inatingíveis num período razoável, haverá tendência para que sejam ignorados como irrealista. Uma possível solução para este problema seria violar algumas das normas em objetivos atingíveis e fornecer um prazo pelo qual cada etapa deve ser cumprida.

### **Caso para um breve documento de normas específicas:**

A utilidade deste documento de normas também pode ser melhorada se estiver associado com uma súmula, o documento alvo. Isto não substitui, mas amplia o manual existente a partir do qual seria derivada. Ela conteria breves afirmações cobrindo os elementos mais importantes (e possíveis) de cada norma. Também poderia conter orientações quantificados para a realização de algumas dessas normas.

## **Universidades estrangeiras que operam programas de pós-graduação nas instituições de Timor-Leste.**

Tem-se verificado no decurso da revisão de credenciamento que várias instituições estão oferecendo pós-graduação em associação com, ou em nome de universidades estrangeiras. No caso da IOB e ICFP, a instituição timorense é quem proporciona o espaço e apoio organizacional e a graduação pertence claramente e concedido pela universidade associada. A oferta de programa de mestrado foi associada com a melhoria da qualificação dos docentes. No caso de UNPAZ a equipa foi informada de que os programas de mestrado foram desenvolvidas "em associação com" a Universidad Undana de Timor Ocidental, mas não ficou claro onde a propriedade legal das graduações ficariam. Além disso, foi indicado pelo UNPAZ que a oferta de pós-graduação foi um requisito para o status de universidade - claramente um equívoco da sua parte.

É evidente que há alguma confusão sobre o estatuto jurídico de tais provisões. Isso precisa ser esclarecido pelo Ministério, porque (pelo menos no caso de ICFP e IOB) os programas de pós-graduação estão proporcionando um serviço valioso e económico, permitindo aos professores melhorar as suas qualificações, sem a perturbação e os custos de mudança para outro país.

### **Classes Paralelas**

Uma série de instituições estão oferecendo o que eles chamam de "classes paralelas" em locais fora de Díli, numa tentativa de tornar os seus programas disponíveis a um público mais vasto. Esta parece ser uma empresa socialmente e economicamente útil, mas não há nada nas normas que abrange especificamente esta situação. Há perigos nessas estratégias de tal forma que a qualidade da educação seja de um padrão muito baixo.

#### ***Recomendação:***

*É importante estabelecer um procedimento específico para validar essas intenções, tanto para os programas de pós-graduação e as aulas paralelas, e providenciar garantia de qualidade. A equipa não teve tempo de investigar qualquer destas classes no local e por isso não é capaz de comentar sobre a sua situação.*

## **ANEXO I: RELATÓRIOS SOBRE AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**