

ASIGQ/15/00036 — Relatório final da CAE

1. Introdução

1. Instituição de ensino superior / Entidade instituidora:

Instituto de Estudos Superiores Militares

1.1.a. Identificação da Instituição de ensino superior / Entidade instituidora (Proposta em associação)

Instituto de Estudos Superiores Militares

1.2. Unidade orgânica (faculdade, escola, instituto, etc.):

Instituto de Estudos Superiores Militares

1.2.a. Identificação da Unidade orgânica (faculdade, escola, instituto, etc.) (Proposta em associação):

Instituto de Estudos Superiores Militares

1.3. Breve descrição da forma como decorreu o processo de auditoria:

A visita da Comissão de Avaliação Externa ao Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) decorreu nos dias 21, 22 e 23 de Setembro de 2015. Foram planeadas reuniões com uma composição previamente acordada com o IESM, no sentido de cumprir o Programa Base da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), em que as vertentes consideradas fundamentais à análise dos procedimentos do sistema interno de garantia de qualidade foram contempladas.

A instituição colaborou ativamente quer na preparação, quer na realização das reuniões planeadas e facilitou em todo o momento o trabalho da Comissão. A informação complementar solicitada pela CAE, relativa a evidências, estava preparada no início da visita e durante as reuniões foram apresentados outros documentos, relatórios, publicações e outro material de grande relevância para o processo ASIGQ.

A CAE está consciente que o IESM tem uma organização específica que decorre da sua natureza militar. O sistema militar prevê que todos os processos e procedimentos tenham um feedback ou uma retroalimentação da cadeia de comando o que facilita, desde logo, a construção de um sistema de garantia de qualidade para o ensino superior.

1.3. Brief comment on the auditing proceedings:

The visit of the Commission for External Assessment (CAE) to the Institute of Higher Military Studies (IESM) took place on 21, 22 and 23 September 2015. Meetings were planned with a previously agreed composition with the IESM, so as to fulfil the basic programme of the Agency for Assessment and Accreditation of Higher Education (A3ES). During the meetings the aspects judged fundamental in analysing the procedures of the internal system of quality assurance were considered.

The institution collaborated actively in both preparing and holding the planned meetings and at all times facilitated the work of the Commission. Complementary information requested by the CAE, in relation to evidence, was prepared at the beginning of the visit and during the meetings other documents, reports, publications and other highly relevant material for the ASIGQ process were presented.

The CAE is aware that the IESM has a specific organization arising from its military nature. The military system foresees that all processes and procedures have feedback from the command chain, which indeed facilitates construction of a system of quality assurance for higher education.

2. Apreciação do grau de desenvolvimento do sistema interno de garantia da qualidade

Nota Introdutória

2.1. Definição e documentação da política institucional para a qualidade

2.1.1 Definição e documentação da política institucional para a qualidade (objectivos, funções, actores e níveis de responsabilidade do sistema, e documentação do sistema)

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Muito avançado

2.1.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A instituição consolidou uma cultura de qualidade, apoiada numa política e em objetivos de qualidade formalmente definidos e publicamente disponíveis. A política de qualidade está definida no Manual da Qualidade. No Plano Estratégico a qualidade é assumida como um valor objetivo e ação prioritária do plano de ação.

A política da qualidade do IESM assume os dez referenciais definidos pela A3ES, os quais se encontram alinhados com os European Standards and Guidelines (ESG) salvaguardando, porém, a sua adaptação às especificidades de um Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar.

O Manual da qualidade apresenta um quadro resumo das responsabilidades de cada um dos diversos intervenientes ao nível dos Órgãos de Governança e Gestão do IESM.

O sistema de qualidade inclui uma Comissão de Avaliação e Garantia da Qualidade e o Gabinete de Avaliação da Qualidade. A Comissão é responsável pela coordenação da avaliação e pareceres sobre a política de qualidade e o Gabinete é a estrutura de apoio à direção na gestão estratégica da qualidade.

O Plano da Qualidade do IESM constitui o guião orientador da implementação da política de qualidade. O sistema inclui diversos questionários aplicados aos atuais e aos antigos discentes para recolher as perceções sobre o ensino-aprendizagem e um sistema de relatórios desenvolvidos no sentido bottomup para monitorizar a aplicação da política de qualidade.

As Normas de Execução Permanente – NEPs – são estruturantes de toda a organização. Trata-se de regulamentos e despachos do diretor, relativos às atividades e ao funcionamento dos diferentes órgãos e departamentos. Durante a visita, vários participantes referiram, no entanto que, a aprovação pelo diretor não pode ser confundida com uma falta de participação de todas as partes interessadas internas. A apresentação de propostas é encorajada, no quadro da aplicação de uma metodologia de “trabalho em Estado-Maior” característica das instituições militares.

2.1.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The institution has consolidated a quality culture, supported by a formally defined and publicly available policy and quality objectives. The policy on quality is defined in the Quality Manual. In the Strategic Plan, quality is assumed as an objective value and a priority action of the action plan.

The quality policy of the IESM assumes the ten references defined by the A3ES, which are in line with the European Standards and Guidelines (ESG) allowing, however, for their adaptation to the specificities of a Military University Education Institution.

The Quality Manual presents a summarized framework of the responsibilities of each different party involved regarding the organs of governance and management of the IESM.

The quality system includes a Commission for Assessment and Quality Assurance and the Quality Assessment Office. The Commission is responsible for coordinating assessment and opinions on the quality policy and the Office is the structure supporting the Board in strategic quality management.

The Quality Plan of IESM forms the guidelines for implementing the quality policy. The system includes various questionnaires applied to current and former students to gather perceptions about teaching and learning and a system of reports developed in a bottom up direction to monitor application of the quality policy.

The Norms of Permanent Execution – NEPs – structure the whole organization. These are regulations and rulings from the Director concerning the activities and functioning of the different organs and departments. During the visit, various participants mentioned, however, that approval by the Director cannot be confused with a lack of participation by all internal parties involved. The presentation of proposals is encouraged, in the framework of applying a methodology of “work in General Staff” characteristic of military institutions.

There is a systematic and regular process of meta-assessment.

**Estado Maior*

2.2. Abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade

2.2.1.1 No ensino e aprendizagem

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.2.1.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O IESM tem procedimentos e critérios para organizar, informar e decidir sobre o processo da criação, modificação, suspensão ou extinção de cursos (conducentes ou não a grau), com identificação dos órgãos e partes interessadas envolvidas nesses processos.

O Manual da Qualidade define que a reestruturação de um curso pode ser encarada como uma recriação deste; e a criação de um novo curso, como um elemento estratégico ligado à missão do IESM. A criação de cursos pode ser

desencadeada através de processo interno ou por indicação do Estado Maior General das Forças Armadas, dos Ramos das Forças Armadas ou da Guarda Nacional Republicana (GNR).

Enquanto elemento estratégico a criação está sujeita à aprovação dos Ramos das Forças Armadas, Conselho de Chefes de Estado Maior, Conselho do Ensino Superior Militar e Ministério da Defesa Nacional (MDN).

A reestruturação dos cursos, designada no Relatório de Autoavaliação (RAA) como revisão sistemática anual, é realizada anualmente por Grupos de Trabalho de Revisão nomeados pelo diretor do IESM que integram representantes dos Ramos das Forças Armadas e da GNR e de todas as áreas do IESM que participam no processo de ensino e aprendizagem, incluindo um representante do Gabinete de Avaliação da Qualidade.

Os objetivos, funções, atores e responsabilidades do processo ensinoaprendizagem estão bem definidos, documentados e regulamentados de forma clara e objetiva nas denominadas Normas de Execução Permanente (NEP).

No processo de revisão anual dos cursos são levados em conta os dados e as informações contidas nos diversos questionários e relatórios dos quais se destacam:

- questionários de reação à formação, respondidos pelos discentes quando concluem uma unidade curricular (Questionário de Reação à Formação QRF);*
- os discentes também respondem a um questionário que visa aferir o tempo de trabalho em cada unidade curricular, denominado Questionário de Cálculo de Créditos QCC;*
- inquérito de PósFormação direcionado para os exdiscentes e vocacionado para recolher o grau de aplicabilidade dos cursos às suas novas funções;*
- inquérito de Adequabilidade da Formação que visa medir o grau de satisfação dos seus superiores hierárquicos;*
- relatórios de Matéria desenvolvidos pelos docentes para a avaliação global do funcionamento da Unidade Curricular (UC) e definição de planos de melhoria quando se verificarem resultados não satisfatórios. Os QRF e os QCC são fundamentais à elaboração destes relatórios.*
- relatório final do diretor de curso e relatório de Avaliação da Adequabilidade das Matérias e Metodologias (RAAMM) elaborado pelo chefe do Gabinete de Estudos do Departamento de Cursos que apresenta propostas de melhoria das matérias e metodologias. Ambos os relatórios servem de apoio à monitorização dos resultados anuais, em termos qualitativos e quantitativos dos cursos.*

O Gabinete de Avaliação da Qualidade compila os aspetos mais importantes dos relatórios anteriores no Relatório de Melhoria Contínua da Qualidade (RMCQ) e num Quadro de Recomendações (QR) que envia ao diretor. Os elementos contidos nestes relatórios são levados em conta pelos grupos de trabalho na revisão anual dos cursos.

Os três ramos das Forças Armadas e a GNR, sendo os stakeholders externos que diretamente definem a oferta formativa do IESM, levam a cabo, anualmente uma avaliação dos resultados de aprendizagem atingidos pelos diplomados colocados em cada um deles, avaliando a adequabilidade dos cursos às suas exigências e necessidades.

Existem normas para definição das atribuições dos diretores de curso e dos coordenadores das Áreas de Ensino. As visitas de estudos e as viagens de estudo também estão reguladas através de NEPs, assim como os estágios de alunos de outras IES e a nomeação e definição de tutores do IESM.

As atividades de ensino são reguladas por NEPs que definem os objetivos de aprendizagem para cada curso (NEP Planos de Curso), as formas de conduzir as atividades escolares dos cursos e estágios bem como a metodologia pedagógica (NEP Processo Ensino Aprendizagem) e para o desenvolvimento do ensino no sentido da melhoria contínua dos cursos (NEP Desenvolvimento do Ensino).

Há procedimentos para a seleção dos estudantes.

A unidade curricular (UC) é a estrutura basilar dos cursos e o elemento de base na garantia da qualidade do Ensino e Aprendizagem.

Há uma atualização permanente dos planos das unidades curriculares, discutidos pelo grupo de docentes responsável pela UC no respetivo ano. As aulas são disponibilizadas antecipadamente em pdf no moodle e os próprios alunos animam as discussões nas aulas. O diretor do curso assiste a uma grande parte das aulas, tendo sido comunicado na visita, que essa participação pode chegar aos 80% das aulas.

Há um normativo de avaliação dos estudantes que estipula as normas, prazos, etc. As formas de avaliação das aprendizagens dos discentes são estabelecidas respeitando os princípios e a tipologia de instrumentos de avaliação designados no regulamento de avaliação de conhecimentos do IESM.

Os discentes participam no processo de revisão dos cursos na fase de recolha de dados e informações através da resposta aos questionários. Internamente, os Conselhos Pedagógico e Científico dão parecer sobre estes processos. A participação dos estudantes no processo de revisão final acontece, apenas, através da sua participação no Conselho Pedagógico. A CAE considera que as alterações de natureza pedagógica requerem o envolvimento do Conselho Pedagógico.

A articulação entre o Ensino e a Investigação está assegurada pela participação dos docentes e discentes no Centro de Investigação de Segurança e Defesa do IESM (CISDI) assim como pela participação do CISDI no processo de criação, avaliação, modificação e extinção de Cursos e Ciclos de Estudos.

Nos termos dos Estatutos, as atividades de investigação científica, desenvolvimento e inovação do IESM visam, para além da produção e desenvolvimento da ciência, a formação metodológica dos seus alunos, a procura constante de novas soluções pedagógicas e a melhoria do ensino em geral. Esta definição da atividade de investigação traduz-se

numa ligação efetiva ao ensino e materializa-se em normas e procedimentos relativos à elaboração, aprovação e atribuição aos discentes dos temas para os trabalhos de investigação e de aplicação a realizar no âmbito dos cursos. A respetiva NEP aplica-se a todos os trabalhos de aplicação, trabalhos de investigação ou de grupo, quer sejam trabalhos de fim de curso, quer estejam integrados em Unidades Curriculares ou planeados no âmbito das Áreas de Ensino.

O ensino aprendizagem está dependente de dois departamentos: do departamento de ensino e do departamento de cursos.

O Gabinete de Planeamento e Programação (GPP) é a estrutura responsável pelo planeamento e programação dos cursos e estágios e manutenção de arquivos e registos relativos ao ensino.

Existem mecanismos de reclamação formais para os discentes embora, na visita, tenha sido referido por discentes e docentes que, muitas vezes, a resolução dos problemas passa por processos informais.

2.2.1.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The IESM has procedures and criteria to organise, inform and decide on the process of creating, modifying, suspending or eliminating study programmes (leading to a degree or not), with identification of the organs and interested parties involved in those processes.

The Quality Manual defines that restructuring of a programme/course can be seen as its recreation; and the creation of a new programme/course, as a strategic element linked to the mission of the IESM. Programme/course creation can be an triggered through an internal process or through indication from the Joint Chief of Staff (CEMGFA), the Branches of the Armed Forces or the National Guard (GNR).

As a strategic element, creation is subject to the approval of the Branches of the Armed Forces, the Council of Chiefs of Staff, the Military Higher Education Council and the Ministry of National Defence (MDN).

Course restructuring, mentioned in the Self Assessment Report (RAA) as an annual systematic review, is carried out every year by Review Working Groups appointed by the director of the IESM and includes representatives of the Branches of the Armed Forces and the GNR and all areas of the IESM participating in the teaching and learning process, including a representative from the Office of Quality Assessment.

The objectives, functions, actors and responsibilities of the teaching and learning process are well defined, documented and regulated, clearly and objectively, in the Norms of Permanent Execution (NEP).

The annual programme/course review process takes into consideration the data and information contained in the various questionnaires and reports, highlighting among them:

- *Questionnaires on reaction to training, answered by students when they complete a curricular unit (Questionnaire on Reaction to Training QRF);*
- *Students also answer a questionnaire aiming to determine the work time in each curricular unit, named the Questionnaire for Calculating Credits QCC;*
- *Post Training survey directed to former students and aiming to determine the degree of course applicability to their new functions;*
- *Training Suitability survey aiming to measure their hierarchical superiors' degree of satisfaction;*
- *Subject matter reports developed by lecturers for global assessment of the functioning of the Curricular Unit (UC) and definition of improvement plans when unsatisfactory results are found. The QRF and QCC are fundamental in elaborating these reports.*
- *Final report from the director and report on Assessing the Applicability of Subject Matter and Methodologies (RAAMM) drawn up by the head of the Study Office of the Programme/course Department, presenting proposals for improvements to contents and methodologies. Both reports serve as a support to monitoring annual results, in terms of programme/course quality and quantity.*

The Quality Evaluation Office compiles the most important aspects of the previous reports in the Report on Continuous Quality Improvement (RMCQ) and in a Recommendation Framework (QR) which is sent to the Director. The elements contained in these reports are taken into consideration by the working groups in the annual programme/course review.

The three branches of the Armed Forces and the GNR, being the external stakeholders directly defining the training supply of the IESM, carry out, annually, assessment of the learning results achieved by the graduates assigned to each of them, assessing the suitability of the programme/courses for their demands and needs.

There are norms to define the attribution of programme/course directors and Teaching Area coordinators. Study visits and study trips are also regulated through NEPs, as well as work placements of students from other HEIs and appointment and definition of tutors of the IESM.

Teaching activities are regulated by NEPs which define the learning objectives for each programme/course (NEP Programme/course Plans), the ways of directing school activities in courses and work placements as well as the pedagogical methodology (NEP Teaching and Learning Process) and to develop teaching towards continuous improvement of courses (NEP Teaching Development).

There are procedures for the selection of students.

The curricular unit (UC) is the basic structure of programmes/courses and the basic element for ensuring the quality of Teaching and Learning.

There is a permanent updating of curricular unit plans, discussed by the group of lecturers responsible for the UC in the respective year. Lectures are made available in pdf on the moodle platform and the students themselves participate in the discussions in lectures. The programme/course director attends a great number of lectures, and it was communicated during the visit that this participation can reach 80% of lectures.

There is a standard for student assessment, stipulating norms, deadlines, etc. The ways of assessing students' learning are established respecting the principles and typology of assessment instruments designated in the regulation for knowledge assessment of the IESM.

Students participate in the programme/course review process in the phase of gathering data and information by answering questionnaires. Internally, Pedagogical and Scientific Councils give an opinion about these processes. Students' participation in the final review process only occurs through their participation in the Pedagogical Council. The CAE considers that changes of a pedagogical nature require the involvement of the Pedagogical Council.

Articulation between Teaching and Research is ensured by lecturers and students' participation in the Centro de Investigação de Segurança e Defesa do IESM (CISDI) as well as by CISDI participation in the process of creating, assessing, modifying and eliminating Courses and Study Cycles.

According to the Statutes, activities of scientific research, development and innovation of the IESM aim at, besides the production and development of science, students' methodological training, the constant search for new pedagogical solutions and improvement of teaching in general. This definition of research activity means an effective connection with teaching and results in norms and procedures related to the elaboration, approval and attribution to students of the topics for research and application projects to be carried out in the scope of courses. The respective NEP is applied to all application projects, research or group projects, whether end of programme/course projects or integrated in Curricular Units or planned in the scope of Teaching Areas.

Teaching and learning is dependent on two departments: the teaching department and the course department.

The Planning and Programming Office (GPP) is the structure responsible for planning and programming programme/courses and work placements and maintaining archives and records related to teaching.

There are formal complaint mechanisms for students, although during the visit it was mentioned by students and lecturers that problems are often solved through informal processes.

2.2.2.1 Na investigação e desenvolvimento / Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.2.2.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O Centro de Investigação de Segurança e Defesa (CISDI) é a estrutura que apoia o desenvolvimento da investigação científica e que tem como missão a promoção e a participação em projetos de investigação em áreas de interesse para os Ramos das Forças Armadas e GNR e para a segurança e defesa nacional.

A atividade do CISDI é descrita no Relatório Anual de Atividades de investigação que aprecia a evolução dos diferentes projetos de investigação e analisa vários indicadores que permitem aferir a qualidade da investigação.

Os relatórios produzidos anualmente são analisados pelas estruturas próprias do CISDI e, caso se justifique, são definidas propostas de melhoria a aplicar.

O normativo NEP/ACA010B define as normas e procedimentos relativos à elaboração, aprovação e atribuição aos discentes dos temas para os trabalhos de investigação, o que constitui um bom exemplo da articulação entre o ensino e a investigação. Esta norma inclui diferentes fases, entre as quais se sublinha a identificação de temas de investigação e a revisão final dos temas e sua integração nos domínios científicos do IESM. Na primeira fase, de recolha de temas, são solicitadas propostas ao MDN Ministério da Administração Interna (MAI), EMGFA, Ramos e GNR.

A valorização do conhecimento é estabelecida através de política editorial que integra a Revista de Ciências Militares (com edição bilingue) e mais três linhas editoriais para publicação de trabalhos de alto nível, acessíveis através do portal institucional do IESM: coleção Ares, Cadernos do IESM e IESM Atualidade. Uma prioridade da política editorial é consolidar a Revista de Ciências Militares de forma progressiva com o aumento de artigos científicos. A composição do conselho editorial desta revista, política editorial e painel de revisores está publicamente acessível pelo portal institucional.

Encontram-se em fase de regulamentação normas para a gestão e avaliação dos projetos de investigação, avaliação da atividade científica das equipas de investigadores do CISDI – relatório de progresso (por cada projeto de investigação) e o Regulamento de Prémios de Investigação. Também é referido o desenvolvimento de linhas de ação para o reconhecimento do valor científico da Revista de Ciências Militares (definir bases de dados indexantes). A CAE pode confirmar que a maioria desta regulamentação já se encontra em fase de aplicação. Dado que o CISDI se encontra numa fase de transição e todos os procedimentos de garantia de qualidade referidos têm pouco tempo de aplicação, será necessário ir monitorizando a eficácia dos resultados obtidos.

No portal institucional do IESM existe uma ligação de acesso ao CISDI onde se encontra informação sobre a equipa de

investigadores, o seu grau académico e área de interesse. Contudo não se encontra informação sobre o seu currículo (mesmo em versão reduzida ou nota biográfica) e os projetos a que estão associados. Esta ligação também dá acesso às publicações das revistas do IESM.

O processo de captação de investigadores é feito através do preenchimento de ficha disponível na página eletrónica do IESM/CISDI.

O CISDI tem interação com outras instituições de ensino superior (IES) através de protocolos, não se encontrando grande informação sobre a interação com a sociedade. A CAE compreende a delicadeza que envolve a partilha pública de certos assuntos de natureza militar mas crê que haveria vantagem se o CISDI desenvolvesse esforços para uma maior e mais efetiva interação com a sociedade, em matérias que não envolvam confidencialidade.

Foi sinalizada à CAE a importância da consolidação formal do reconhecimento das Ciências Militares enquanto área de saber científico, sobretudo junto da FCT.

Embora exista um Relatório de Atividades e uma avaliação de desempenho dos investigadores não se pode considerar que a investigação se encontre completamente coberta pelo SIGQ. No entanto, apesar disso, parece haver alguns procedimentos de garantia da qualidade da investigação não formalmente evidenciados como se pode deduzir da documentação adicional fornecida durante a visita.

2.2.2.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The activity of the CISDI is described in the Annual Report of Research Activities which evaluates the evolution of the different research projects and analyses various indicators allowing the quality of research to be determined.

The reports produced annually are analysed by the CISDI's own structures and, if justified, proposals for improvements to be applied are defined.

The NEP/ACA010B ruling defines the norms and procedures relating to the elaboration, approval and attribution of the topics for research assignments to students, which represents a good example of the articulation between teaching and research. This norm includes different phases, standing out among them the identification of research topics and final review of topics and their integration in the scientific domains of the IESM. In the first phase, of gathering topics, proposals are requested from the MDN, Ministry of Internal Administration (MAI), EMGFA and the GNR.

Valuation of knowledge is established by the editorial policy integrating the Military Science Journal (with a bilingual edition) and three more editorial lines for publishing highlevel work, available on the institutional site of the IESM: collection Ares, Notes of the IESM and IESM Current Affairs. A priority of the editorial policy is the consolidation of the Military Science Journal with a progressive increase in the number of scientific articles. The composition of this journal's editorial board, editorial policy and review panel is publicly available on the institutional website. Norms for management and assessment of research projects, assessment of scientific activity by CISDI research teams – progress report (for each research project) and the Regulation for Research Awards are at a phase of being regulated. The development of lines of action for recognition of the scientific value of the Military Science Journal (defining indexing databases) is also mentioned. The CAE could confirm that most of these regulations are at the stage of being applied. Since the CISDI is going through a transition stage and all the quality assurance procedures referred to have been applied for only a short time, it will be necessary to monitor the effectiveness of the results obtained.

On the institutional website of the IESM there is a link to the CISDI containing information about the research team, their academic qualifications and area of interest. However, there is no information about their curriculum (even in a summarized version or biographical note) or the projects with which they are associated. This link also gives access to publications in the journals of the IESM.

The process of accepting researchers is by completion of a form available on the website of the IESM/CISDI.

The CISDI interacts with other higher education institutions (HEI) through protocols, but little information is found about interactions with the community. The CAE perfectly understands the delicate nature of sharing certain matters of a military character publicly, but believes there would be benefits if the CISDI made efforts for greater and more effective interaction with society, in matters not involving secrecy.

It was pointed out to the CAE the importance of formal consolidation of recognition of Military Sciences as an area of scientific knowledge, above all by the FCT.

Despite the existence of a Report on Activities and assessment of researchers' performance, it cannot be considered that research is completely covered by the SIGQ. The CISDI has procedures for ensuring the quality of research as shown by the additional documentation supplied during the visit.

2.2.3.1 Na colaboração interinstitucional e com a comunidade

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Parcial

2.2.3.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A articulação interinstitucional do IESM estabelece-se, num primeiro nível com os três ramos das Forças Armadas e a GNR para quem a formação do IESM está direcionada e com quem mantém uma articulação próxima, no âmbito dos processos de ensino aprendizagem, investigação e outros domínios, já referidos. Paralelamente, outra ligação tem grande importância, de imediato; a ligação com as restantes instituições de ensino superior militar dos outros ramos, com quem o IESM vai ser integrado, na constituição do futuro Instituto Universitário Militar.

A colaboração interinstitucional com outros stakeholders externos, civis e militares, incluindo estrangeiros, estabelece-se em diferentes domínios e encontra-se dependente da Direção Geral de Política de Defesa Nacional, quando envolve relações internacionais. Ao nível da cooperação técnico-militar, o IESM tem acordos com os países africanos de língua oficial portuguesa, nomeadamente Angola, Moçambique e Cabo Verde e com Timor, com outros membros da NATO e outros.

Encontra-se atualmente em funcionamento um Curso de Estado-Maior Conjunto, o qual recebe, em todas as edições, discentes de várias nacionalidades no seio da CPLP e da NATO, o que pode configurar uma forma de internacionalização de estudantes.

Os estudantes de países de língua oficial portuguesa, Angola, Moçambique e Timor-Leste têm um professor-tutor, que faz um acompanhamento mais próximo. Progressivamente as escolas locais destes países têm vindo a desenvolver as suas próprias formações, com o apoio do IESM.

O IESM coordena visitas de parceiros estrangeiros a Portugal.

Todas as atividades de colaboração interinstitucional são monitorizadas pelo coordenador de ensino. São elaborados relatórios mensais, pelos professores e um relatório final, de missão, destinado a ser validado pelo diretor do IESM. Essas ações também são avaliadas por parte dos diretores das escolas de guerra dos outros países envolvidos. A título de exemplo, foi referida uma experiência com Timor, durante a visita da CAE. O parceiro de Timor veio a Portugal e apresentou algumas críticas e sugestões à formação dada pelo IESM no âmbito da história militar que, na opinião dos parceiros timorenses tinha sido muito focada na Europa. Este ano, o IESM preparou um curso novo que passará a ser oferecido em Timor, com novas metodologias e focado no Pacífico.

O IESM colabora, em Portugal com outras Instituições de Ensino Superior civis, de diversas formas, com protocolos de cooperação diversos, troca de professores, cedência de espaços, projetos conjuntos, estágios, etc.

O IESM colabora com Instituições Internacionais congéneres numa formação específica no âmbito da NATO CJEX - decorrente de uma especialização em Planeamento e Design Operacional (O IESM é a única IES que oferece formação nessa área).

O Combined Joint European Exercise (CJEX), decorre simultaneamente nas Escolas de Estado Maior da Bélgica, Dinamarca, Holanda, Portugal e Suécia. O CJEX constitui-se como um elemento fundamental na preparação dos oficiais a frequentar cursos de Estado-Maior conjuntos (CEMC) nos diversos países membros da Organização do Tratado do Atlântico Norte (NATO), incluindo os países no âmbito da Parceria para a Paz (PfP) e União Europeia (EU).

Os três ramos das forças armadas e a GNR organizam exercícios no Âmbito da NATO e com escolas militares congéneres de outros países.

As relações interinstitucional e com a comunidade no que diz respeito à investigação científica e desenvolvimento incluem, por exemplo, protocolos com universidades na troca de acolhimento de estagiários, publicações, etc. No caso da colaboração com a FCSH da UNL, há uma candidatura dos alunos e uma pré seleção, na própria faculdade. Entre 5 e 7 alunos são apresentados ao IESM e este seleciona 3. É designado um coorientador que está dentro da área da candidatura; há um cronograma de atividades e um acompanhamento. É elaborado um relatório final.

Neste momento todos os projetos de investigação são desenvolvidos em cooperação com outros centros de investigação.

Embora o IESM tenha mecanismos para promover, avaliar e melhorar a colaboração interinstitucional, ao nível da ligação à comunidade, as atividades destacadas no relatório são muito limitadas. Constando da missão da instituição, seria desejável um esforço nesse domínio.

2.2.3.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The inter-institutional articulation of the IESM is established, at a first level, with the three branches of the Armed Forces and the GNR to whom training at the IESM is directed and with whom close articulation is maintained, in teaching-learning processes, research and other domains already mentioned. In parallel, another connection is of great immediate importance; the connection with other military higher education institutions of the other branches, with which the IESM will be integrated, in the constitution of the future Instituto Universitário Militar.

Inter-institutional collaboration with other external, civil and military stakeholders, including foreign ones, is established in different domains and is dependent on the General Direção Geral de Política de Defesa Nacional, when this involves international relations. In terms of technical-military cooperation, the IESM has agreements with Portuguese-speaking countries in Africa, namely Angola, Mozambique and Cape Verde, with Timor, with other members of OTAN and others.

Currently functioning is a joint General Staff Course, in collaboration with other countries, in student mobility. Courses in

collaboration are designed by each country but there are identical models offered by all, with circulation of students and lecturers. Students from Portuguese-speaking countries, Angola, Mozambique and Timor have a lecturer-tutor who provides closer accompaniment. Local schools in these countries have gradually been developing their own training, with the support of IESM.

The IESM coordinates visits by foreign partners to Portugal.

All inter-institutional collaboration activities are monitored by the teaching coordinator. Monthly reports are drawn up, by lecturers, and a final report, of the mission, to be validated by the director of the IESM. Those actions are also assessed by some of the directors of war schools in the other countries involved. For example, an experience with Timor was referred to during the CAE visit. The partner from Timor came to Portugal and presented some criticisms and suggestions for the training given by the IESM in the field of military history, which, in the opinion of the Timorese partners, had been too focused on Europe. This year, the IESM prepared a new course that will be offered in Timor, with new methodologies and focused on the Pacific.

The IESM collaborates, in Portugal, with other civil Higher Education Institutions in various ways, with diverse cooperation protocols, lecturer exchange, provision of premises, joint projects, work placements, etc.

The IESM also collaborates with other international military institutions and supplies specific training in the field of OTAN CJEX – arising from a specialization in Planning and Operational Design (the IESM is the only HEI offering training in this area).

The Combined Joint European Exercise (CJEX) runs simultaneously in the General Staff Schools of Belgium, Denmark, the Netherlands, Portugal and Sweden. The CJEX forms a fundamental element in preparing officers attending joint General Staff courses (CEMC) in the various countries that are members of the North Atlantic Treaty Organization (OTAN), including countries in the scope of the Partnership for Peace (PfP) and the European Union (EU).

The three branches of the armed forces and special operations organize exercises in the scope of OTAN and with equivalent military schools from other countries.

Inter-institutional relationships and those with the community regarding scientific research and development include, for example, protocols with universities in exchanges and receiving students on work placement, publications, etc. In the case of collaboration with the FCSH of the UNL, there is a student application scheme and preselection, in the faculty itself. Between 5 and 7 students are presented to the IESM and this selects 3. A co-supervisor is designated within the area of the application scheme; there is a chronogram of activities and accompaniment. A final report is drawn up.

At this moment, all research projects are developed in cooperation with other research centres.

Although the IESM has mechanisms to promote, assess and improve inter-institutional collaboration, in terms of links with the community, activities are very limited, or even nonexistent. This being part of the institution's mission, efforts to improve in this domain would be desirable.

2.2.4.1 Nas políticas de gestão do pessoal

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.2.4.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O quadro de pessoal, docente e não docente, obedece às normas e à legislação em vigor e é constituído por pessoal militar e civil. O decreto-lei nº 28/2010 estabelece que o quadro de pessoal militar é composto por um número de efetivos consonante com as atividades a desenvolver.

O Manual da Qualidade refere que o IESM dispõe de mecanismos e de procedimentos para recolha e a análise das necessidades de pessoal docente e de apoio, nomeadamente o perfil funcional e o mapeamento de competências.

Existem processos individuais de cada professor militar e civil que incluem o registo da experiência, da formação e das respetivas qualificações e avaliações.

Ainda não se encontra implementado um processo específico e consolidado de avaliação de docentes. Contudo, já existe um projeto de Regulamento de Avaliação dos Docentes, elaborado no âmbito do Modelo de Governança Comum (MGC) para aplicação, com as respetivas adaptações, em todos os EESPUM. Presentemente, a avaliação do desempenho do pessoal militar é feita através do uso das Fichas de Avaliação Individual (FAI) e levada a cabo pelos seus chefes diretos. Estas fichas contêm um conjunto de parâmetros de avaliação (relativos à competência técnica e profissional, aos resultados obtidos, e aos conhecimentos adquiridos, etc.), e seguem critérios rigorosos de quantificação, usando uma escala qualitativa de cinco ou seis posições.

No caso do pessoal militar docente, a avaliação é feita pelos Coordenadores das Áreas de Ensino (CAE) que têm, para além da observação direta e diária, outros instrumentos de apoio, em particular o Relatório de Matéria (RM) de cada UC, o Questionário de Reação à Formação (QRF) preenchido pelos discentes, e a observação de aulas.

No caso do pessoal militar que desenvolve atividade de investigação, a avaliação de desempenho assenta essencialmente na quantificação da produção científica, designadamente artigos científicos e livros publicados, participação com comunicações em conferências de cariz científico e, por fim, a participação e o desenvolvimento de

projetos de investigação.

Está especificada uma metodologia de enquadramento para a sequência dos processos de autoavaliação dos docentes, garantindo a elaboração formal de recomendações que apoiem os docentes no planeamento da sua atividade e na melhoria do seu desempenho.

Os docentes do IESM frequentam regularmente cursos na Escola da NATO em Oberammergau e no George C. Marshall European Center for Security Studies, com vista à promoção, qualificação e desenvolvimento profissional dos docentes. Estão definidos planos de formação e integração para os novos colaboradores.

Em princípio, um docente estará no IESM por um período de 3 anos. Embora tenha sido exposto à CAE que, atendendo à rotação imposta pelo normativo das carreiras militares, é complexo articular paralelamente, essas carreiras com a função de docente, esta limitação, que não reproduz o padrão dominante no ensino superior civil, tem sido vista como positiva em muitos aspetos.

Os aspetos positivos prendem-se com a valorização dos docentes durante os períodos de não docência, quer em missões militares, quer em representações institucionais internacionais e outras. A combinação de períodos de docência e outros de valorização da carreira são avaliados como muito positivos por todos os intervenientes nas reuniões.

A expansão do centro de Investigação CISDI tem permitido assegurar um vínculo dos docentes ao IESM para além dos períodos de docência, através da permanência como investigadores do mesmo.

A seleção do pessoal militar para atividade docente é feita de acordo com um conjunto de parâmetros, quantitativos e qualitativos estabelecidos pelos Ramos das Forças Armadas e GNR e, em regra, após a frequência do Curso de Estado-Maior Conjunto. A nomeação dos militares para as funções docentes e não docentes é atribuição do respetivo Chefe de Estado-Maior do Ramo ou do Comandante Geral da GNR.

No que respeita à avaliação de desempenho dos civis, esta é baseada no SIADAP e encontra-se regulamentada internamente em NEP.

2.2.4.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The list of staff, both teaching and non teaching, adheres to the norms and legislation in force and is formed of military and civil staff. Decree-law n° 28/2010 establishes that the list of military staff is formed of a number of permanent members according to the activities to be carried out.

The Quality Manual states that the IESM has mechanisms and procedures available to gather and analyze the needs of teaching and support staff, namely the functional profile and mapping of competences.

There are individual processes of each military and civil lecturer which include a record of experience, training, and the respective qualifications and assessments.

A specific and consolidated process of lecturer assessment is not yet implemented. However, there is already a project of Lecturer Assessment Regulation, elaborated in the scope of the Model of Common Governance (MGC) for application, with the respective adaptations, in all the EESPUM. At present, assessment of military personnel performance is done through Individual Assessment Forms (FAI) and carried out by their direct superiors. These forms contain a set of assessment parameters (relating to technical and professional competence, the results obtained and knowledge acquired, etc.), and follow rigorous quantification criteria, using a qualitative scale of five or six positions. In the case of military personnel lecturers, assessment is made by the Coordinators of the Teaching Areas (CAE) who, besides direct and daily observation, have other support instruments, particularly the Subject Matter Report (RM) of each UC, the Questionnaire on Reaction to Training (QRF) completed by students, and observation of classes.

The evaluation of military staff developing research activities is based essentially on the quantification of scientific production, particularly on scientific articles and published books, participation with papers in scientific conferences and, lastly, the participation and development of research projects.

There is a specific framing methodology for the sequence of the self-evaluation process of lectures, ensuring the formal preparation of recommendations to support lectures in planning their activities and improving their performance.

The IESM lecturers regularly attend courses at the NATO school in Oberammergau and at the George C. Marshall European Center for Security Studies, with the purpose of promoting, qualifying and developing teacher's careers. Training and integration plans for new staff are set.

It was pointed out to the CAE that, due to the rotation imposed by the rules of military careers, it is complex to reconcile this career with the teaching function. Normally, a lecturer will stay in IESM for a three years period. Although this restriction, which does not reproduce the dominant pattern in the civil Higher Education system, the IESM has seen it as positive in many aspects.

The positive aspects are related to the enhancement of lecturers during periods of non teaching functions, when they are enrolled in military missions and under institutional and international representations. The combination of periods of teaching and other career enhancement are evaluated as very positive by all the attendees in the meetings.

The expansion of the research center CISDI has allowed the permanence of former lecturers as researchers, which ensures a link between lecturers and IESM beyond the teaching period.

The selection of military staff to teaching functions is conducted in accordance with criteria based on a set of qualitative and quantitative parameters established by the Branches of the Armed Forces and by the GNR and, as a rule, after completion of the Joint General Staff Course. The appointment of military staff to teaching and non teaching positions is the responsibility of the Chiefs of General Staff of the Branches and of the GNR General Commander.

With regard to the performance evaluation of civil staff, this is based on the SIADAP and it is internally regulated in NEPs.

2.2.5.1 Nos Serviços de Apoio

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.2.5.2 Fundamentação da apreciação expressa:

Os Serviços de Apoio do IESM integram: Serviço de Apoio Administrativo e Secretaria Central; Serviço Financeiro, Serviço de Sistemas de Informação e Comunicação, Gabinete de Segurança e Higiene no Trabalho e Ambiente e Serviço de Apoio Geral. Não são referidos serviços de apoio a projetos nem à internacionalização. Os assuntos relacionados com a qualidade são tratados pelo Gabinete de Avaliação da Qualidade que é uma estrutura de apoio ao ensino, diretamente dependente do diretor.

Embora exista um link "Serviços de Apoio" no portal institucional do IESM, a informação contida diz respeito exclusivamente à sua missão e organização. A informação associada aos serviços, incluindo normas e procedimentos, está num link próprio designado por "legislação".

Os serviços de apoio são objeto de questionário de satisfação interna dirigido aos docentes e discentes, que é avaliado pelo diretor de curso e que tem por objetivo coligir informação sobre o grau de satisfação com o seu desempenho. Estes resultados são incluídos no relatório do diretor de curso e posteriormente avaliados pelo Gabinete de Avaliação da Qualidade que os reflete no relatório de avaliação e melhoria contínua e no quadro de recomendações. Os resultados são disponibilizados na plataforma interna moodle.

A biblioteca não surge mencionada entre os Serviços de Apoio. Embora integrada no CISDI, a biblioteca também presta apoio ao processo de ensino/aprendizagem. É disponibilizado o acesso a bases de dados eletrónicas a partir da rede wifi do IESM e existem protocolos com outras IES para o acesso a bibliografia. No início de cada curso é ministrada uma palestra e dada formação sobre o acesso aos recursos bibliográficos.

A atividade dos serviços de apoio é avaliada no Relatório Anual dos Serviços de Apoio que descreve a atividade desenvolvida anualmente de apoio técnico e logístico prestado aos docentes e aos discentes.

É elaborado diariamente um relatório sobre as condições gerais do instituto relacionadas com o sistema de segurança, consumos de água e energia, quantidade e qualidade da alimentação e estado das infraestruturas. Este relatório é posteriormente analisado pelo chefe dos Serviços de Apoio.

No geral, a CAE verificou evidências consistentes de que, nas suas comunicações internas, a instituição se focaliza ativamente na qualidade. Quando detetadas anomalias, encontram-se definidos mecanismos eficazes de acompanhamento dos planos de ação vocacionados para a melhoria contínua.

2.2.5.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The IESM Support Services comprise the Administrative Service and Central Secretariat, the Finance Department, the Information and Communication Systems Service, the General Support Service and the Office for Security and Safety in the Workplace and Environment. There is no reference to support services to projects and internationalisation. The matters related to quality are handled by the Quality and Evaluation Office which is a support structure to teaching activities structure and directly dependent on the Director.

Although there is a link "Support Services" in the institutional website of IESM, the information inside is solely about its mission and organization. The information associated to services, including standards and procedures, is inside a link named "legislation".

The evaluation of the Support Services is made through an internal questionnaire of satisfaction applied to lectures and students, which is evaluated by the course director and which aims to gather information about the level of satisfaction with its performance. These results are included in the report of the course director and subsequently evaluated by the Quality and Evaluation Office and are reflected in the evaluation and ongoing improvement report and on the table of recommendations. The results are available on the internal Moodle platform.

The Library is not mentioned among the Support Services. Although integrated in CISDI, the library also provides support for the teaching-learning process. Access is provided to electronic databases from the IESM wifi network and there are agreements with other HEIs to access the bibliography. At the beginning of each course there is a training about the access to library resources.

The activity of support services is evaluated in the evaluated in the Annual Report of Support Services, which describes the activity performed annually for technical and logistical support provided to teachers and students.

A daily report is prepared on the overall condition of the Institute related to the security system, water and energy consumption, food quantity and quality and the state of infrastructures. This report is further analyzed by the head of the

Support Services.

There is no reference to an Annual Plan of Activities in the RAA, or in the Quality Manual. However, during the visit, the CAE found evidence of annual plans with the definition of objectives and goals.

In general, the CAE found consistent evidences that the Institution, in its internal communications, is actively focused on quality. There are effective mechanisms to monitoring the plans for continuous improvement when anomalies are detected.

2.2.6.1 Na internacionalização

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.2.6.2 Fundamentação da apreciação expressa:

No RAA o IESM refere que “no Plano de Atividades está definido o planeamento e o programa anual de participação nas várias atividades de âmbito internacional relacionadas com a missão e as funções do IESM, nomeadamente: visitas de estudo, formação no exterior, participação em reuniões, cooperação com os Países de Língua Oficial Portuguesa e outros, seminários e conferências”.

A Comissão pode comprovar que o IESM enquadra as suas atividades de internacionalização fundamentalmente em três âmbitos. O primeiro refere-se à cooperação técnica militar com países de língua oficial portuguesa, especialmente com Angola, Moçambique e Timor.

O segundo diz respeito à cooperação com as estruturas da NATO e o terceiro à formação conjunta de militares de outros países de tamanho médio, da União Europeia.

A maior parte da atividade de internacionalização desenvolve-se no âmbito da mobilidade de discentes e de docentes, relacionada com a frequência de cursos do IESM por discentes de países aliados, docência de oficiais do IESM nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e em países da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP) e a nomeação de assessores para apoio à formação técnico-militar de cursos ministrados na Escola Superior da Guerra de Angola, no Instituto Superior de Estudos da Defesa de Moçambique e no Instituto de Defesa Nacional de Timor-Leste.

Os docentes também participam, como observadores, em exercícios organizados por institutos militares congéneres e em conferências e cursos no estrangeiro em especial em cursos na Escola da NATO. O IESM também participa num exercício militar europeu onde colaboram discentes dos países participantes e envia os seus discentes para esses países. O objetivo do projeto é formar, conjuntamente, militares de países distintos e criar um clima de confiança entre eles, o que constitui um aspeto básico para a internacionalização da formação.

Estes projectos decorrem ao abrigo de acordos bilaterais entre o governo português e os governos dos PALOP, CPLP ou mediante projetos da UE. O IESM faz um acompanhamento dessas atividades. Os exercícios organizados pela NATO são avaliados pelo Governo.

O Manual da Qualidade não inclui esta atividade de internacionalização como da maior relevância para o SIGQ. Contudo existem instrumentos para monitorização destas atividades através do Relatório de Missão que representa uma autoavaliação dos beneficiários e um meio de identificação das melhores práticas. As rúbricas associadas à valorização do corpo docente pela frequência de cursos em instituições congéneres ou outras de âmbito militar, a participação em seminários ou reuniões de temática especializada nas respetivas áreas, parecem estar discriminadas.

2.2.6.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The IESM states in it RAA that “in the Business Plan is set the planning and the annual program of participation in various activities of international level related to the IESM mission and functions, particularly: study visits, training abroad, participation in meetings , cooperation with the Portuguese Speaking countries and others, seminars and conferences”.

The CAE is able to confirm that the IESM fits the internationalization activities in three areas. The first one refers to the military technical cooperation with Portuguese Speaking countries, especially Angola, Mozambique and Timor. The second is related to the cooperation with NATO structures and the third to the joint training of military staff from other medium-sized countries of the European Union.

Most of the internationalization activity is developed by lecturers and students through mobility programs and related to the frequency of IESM programmes/courses by students from allied countries or through the teaching by IESM officials in African Countries of Portuguese Official Language (PALOP) and countries of the Community of Portuguese Speaking Countries (CPLP). The appointment of advisors to support military-technical training courses taught at the Higher School of War of Angola, in the Institute of Defense Studies of Mozambique and in the Institute of National Defense of Timor-Leste is also referred as part of the internationalization activity.

Lecturers also participate as observers in exercises organized by military institutes in counterparts and at conferences and courses abroad, especially in courses at the NATO School. The IESM also participates in a European military exercise in which students of the participating countries collaborate and send its students to these countries. The goal

of this project is to train, together, soldiers from different countries and create a trust relationship between them, which is a basic aspect for the internationalization of education.

These projects take place under bilateral agreements between the Portuguese government and the governments of the PALOP countries, CPLP countries or through EU projects. The IESM monitors these activities. The exercises organized by NATO are evaluated by the government.

The Quality Manual does not include this international activity as most relevant for the SIGQ. However, there are tools for monitoring these activities through the Mission Report, which represents a self-assessment made by the beneficiaries and which allows to identify best practices. The rubrics related with the enhancement of the teaching staff through the attendance of programmes/courses in similar institutions or other military institutions and the participation in seminars and thematic meetings specialized in their respective areas, are discriminated.

2.3. Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição

2.3.1 Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição **Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:**

Substancial

2.3.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A estrutura organizativa do IESM implica, naturalmente, uma sólida articulação entre os órgãos de gestão do IESM e o sistema de garantia de qualidade.

O nível estratégico é constituído pelo Diretor, pelos Subdiretores e pelos diversos Conselhos. O Diretor, apoiado nas opiniões e discussões efetuadas a este nível publica NEP's que são tornadas publicas no Portal colaborativo do IESM. Estas referem-se a toda a atividade da instituição, abrangendo também o SIQQ.

Em particular, para efeitos da garantia da qualidade, a CAGQ (Comissão de Avaliação e Garantia da Qualidade) é o órgão que apoia o Diretor nas suas tomadas de decisão, e é composta por elementos de todas as áreas do IESM.

O Diretor preside, ainda, aos Conselhos Científico e Pedagógico.

De acordo com o RAA, "a estrutura executiva, ou operativa, do IESM, é constituída pelos diferentes Departamentos (Ensino e Cursos), Serviços e Centros, cuja atividade se desenvolve de modo a garantir que são recolhidas todas as evidências necessárias, durante os ciclos educativo, formativo e de investigação. As evidências compiladas e analisadas pelo Gabinete de Avaliação e Qualidade, sendo os aspetos relevantes integrados no Relatório da Melhoria Contínua da Qualidade (RMCQ) e caso seja necessário transpostos para o Quadro de Recomendações (QR), para apresentação ao Diretor do IESM, sintetizando as oportunidades de melhoria a implementar."

Os discentes participam no sistema, principalmente através da resposta a questionários, como já foi referido, e têm assento no Conselho Pedagógico. As respostas aos questionários (obrigatória) são refletidas nos relatórios de matéria e dos diretores de curso, os quais são analisados pela gestão do IESM e, de seguida, pelo GAQ. Por outro lado, o GAQ está presente em todos os grupos de trabalho relacionados com a melhoria do processo de ensino-aprendizagem. As estruturas de investigação e os serviços de apoio elaboram relatórios de atividades que são apresentados à Direção e, posteriormente, analisados pelo GAQ.

Deste modo, assegura-se o envolvimento direto das estruturas de governo da instituição no processo de garantia da qualidade. O facto de o GAQ depender diretamente do Diretor é uma garantia desse envolvimento. Deve acrescentar-se que o Chefe do GAQ participa na CAGQ.

Apesar de tudo o que foi dito, seria aconselhável dar um maior protagonismo ao Conselho Pedagógico, ao mesmo tempo que, se possível, dentro dos constrangimentos de uma estrutura hierarquizada, como é o caso do IESM, a Presidência do Conselho fosse atribuída a um docente eleito pelos pares, deixando uma maior margem de manobra, tanto ao Diretor como aos membros do órgão.

2.3.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The organisational structure of IESM naturally implies a solid connection between the IESM's management bodies and quality assurance system.

The strategic level consists of the Director, the Assistant Directors and the various Councils. The Director, supported the opinions and discussions made at this level, issues NEP's that are made public in the collaborative portal of IESM. These refer to any activity of the institution, also covering the SIQQ.

In particular, for the purposes of quality assurance, the CAGQ (Assessment and Quality Assurance Committee) is the body that supports the Director in its decision making, and is composed of elements from all areas of IESM.

The Director presides also the Scientific and Pedagogic Councils (CC and CP).

According to the RAA, "The executive or operational structure of the IESM is comprised of the various departments (Teaching and Courses), Services, and Centers, which carry out their activities in a manner that ensures all the required data can be gathered during the educational, training and research cycle. The data gathered is analyzed by the Quality and Evaluation Office, and relevant aspects are included in the Ongoing Quality Improvement Report (RMCQ), and if required are transposed to the Table of Recommendations (QR) for presentation to the Director of the IESM, summarizing the improvement opportunities to be implemented." Students participate in the system, especially through response to questionnaires, as has been mentioned, and sit in the Pedagogical Council. Questionnaire replies (mandatory) are reflected in the subject reports and the programme/course directors, which are reviewed by the management of IESM and afterwards by the GAQ. On the other hand, the GAQ is present in all working groups related to improving the teaching-learning process. Research structures and support services prepare activity reports that are submitted to the Director and subsequently analysed by GAQ.

Thus, it ensures the direct involvement of the institution's governance structures in the quality assurance process. The

fact that the GAQ depends directly from the Director is a guarantee of involvement. It should be added that the Head of the GAQ participates in the CAGQ.

Despite everything that has been said, it would be advisable to give a more important role to the Pedagogical Council and at the same time, if possible, within the constraints of a hierarchical structure, such as the IESM, the Council Presidency was assigned to a teacher elected by peers, leaving greater room of maneuver, to both the Director and the members of the CP.

2.4 Participação das partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade

2.4.1 Participação das partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.4.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A Comissão de Avaliação e Garantia da Qualidade é o elemento tipo na ligação entre as partes interessadas e o Sistema de Garantia da Qualidade. Como partes interessadas internas o IESM considera os estudantes, os docentes e os funcionários não docentes. Em termos externos, o IESM depende diretamente do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas, sendo que os Ramos das Força Armadas e a GNR têm de ser ouvidos para alteração de diversos elementos do Sistema de Garantia da Qualidade.

Formalmente os estudantes participam no Conselho Pedagógico e também nos inquéritos pedagógicos (Questionário de Reação à Formação) e também respondem a um questionário que visa aferir o tempo de trabalho em cada unidade curricular, denominado Questionário de Cálculo de Créditos. Os antigos estudantes respondem a um inquérito de Pós-Formação direcionado vocacionado para recolher o grau de aplicabilidade dos cursos às suas novas funções.

A participação dos docentes é remetida para a sua participação nos CC e CP, para a sua relação funcional, para a resposta a inquéritos pedagógicos, e para a autoavaliação. A participação dos funcionários não docentes é remetida para a autoavaliação e os serviços de apoio são objeto de questionário de satisfação interna dirigido aos docentes e discentes.

Considerando o cariz militar do IESM, os discentes, os docentes, os militares envolvidos nas diversas atividades de gestão e apoio e os funcionários civis, podem através da cadeia hierárquica propor ações de melhoria ao sistema que são avaliados a cada nível da cadeia. Os elementos de relevância serão levados a análise dos órgãos de governação, que caso se justifique, serão integrados no Sistema Interno de Garantia da Qualidade.

Existe uma participação ativa no sistema por parte de estudantes e do corpo docente e não-docente. No que diz respeito às partes interessadas externas o sistema do IESM é atualmente muito fechado, os clientes são os Ramos das Forças Armadas e a GNR, que ao mesmo tempo são também quem proporciona professores e estudantes. A CAE acredita que o IESM deve potenciar o envolvimento em projetos de diferente natureza a desenvolver para o exterior, e em colaboração interinstitucional e com a comunidade.

Considerando o cariz militar do IESM, os discentes, os docentes, os militares envolvidos nas diversas atividades de gestão e apoio e os funcionários civis, podem através da cadeia hierárquica propor ações de melhoria ao sistema que são avaliados a cada nível da cadeia. Os elementos de relevância serão levados a análise dos órgãos de governação, que caso se justifique, serão integrados no Sistema Interno de Garantia da Qualidade.

Existe uma participação ativa no sistema por parte de estudantes e do corpo docente e não-docente. No que diz respeito às partes interessadas externas o sistema do IESM é atualmente muito fechado, os clientes são os Ramos das Forças Armadas e a GNR, que ao mesmo tempo são também quem proporciona professores e estudantes. A CAE acredita que o IESM deve potenciar o envolvimento em projetos de diferente natureza a desenvolver para o exterior, e em colaboração interinstitucional e com a comunidade.

2.4.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The Committee for Quality Assurance and Evaluation is the typical connecting element between the interested parties and the Quality Assurance System. The IESM considers the students, lecturers and nonteaching staff as internal interested parties. Externally, the IESM answers directly to the CEMGFA, with the participation of the branches of the Armed Forces and the GNR required for changes to several elements of the Quality Assurance System.

Students participate formally in the Pedagogical Council (CP) and they also participate in pedagogical questionnaires - (Questionnaire on Reaction to Training) and a questionnaire aiming to determine the work time in each curricular unit, named the Questionnaire for Calculating Credits. Former students answer a post-Training survey in order to determine the level of applicability of the course to their new functions;

The participation of lecturers is associated to their participation in the CC and CP, to their functional relationship, to the answer to pedagogical questionnaires, and to self-assessment. The participation of nonteaching staff is associated to

self-assessment and the evaluation of the Support Services is made through an internal questionnaire of satisfaction applied to lecturers and students.

Considering the military nature of the IESM, the students, teachers, military staff involved in the various management and support activities, and civil staff may, through the chain of command, propose improvement actions to the system that will be evaluated on each level of the chain. The relevant elements will be taken to the examination of the governance bodies, which will, if warranted, be integrated into the Internal System of Quality Assurance.

There is an active participation in the system by students and teaching and nonteaching staff. With regard to external stakeholders, the IESM system is too closed, the customers are the Branches of the Armed Forces and the GNR, which at the same time are also who provide lecturers and students. The CAE believes that the IESM must enhance the involvement in projects of different nature that it develops externally, and in inter-institutional collaboration and with the community.

2.5 Sistema de informação (mecanismos de recolha, análise e divulgação interna da informação; abrangência e relevância da informação gerada)

2.5.1 Sistema de informação (mecanismos de recolha, análise e divulgação interna da informação; abrangência e relevância da informação gerada)

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.5.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O IESM afirma que o objetivo da implementação do Sistema de Informação é dispor de um quadro de informação relevante para apoiar a gestão do processo ensino-aprendizagem, de outras atividades complementares realizadas e de identificar aspetos menos conseguidos nos mecanismos de apoio, de forma a poder encontrar soluções e oportunidades para a sua melhoria.

O SIGQ do IESM integra um conjunto de relatórios e o dossiê de aluno onde está concentrada toda a informação sobre a sua progressão académica.

Para além de inquéritos internos já atrás referidos, são aplicados inquéritos dirigidos às partes interessadas externas e aos antigos alunos, para obter opinião sobre a adequabilidade da formação ao exercício de funções.

Também faz parte do Sistema de Informação o Questionário de Reação à Formação (QRF) aplicado com carácter obrigatório, após a conclusão de todas as UCs. Os resultados deste questionário, que permite avaliar as UCs em termos de conteúdos, metodologias e ensino e aprendizagem, são analisados pelo diretor de curso no relatório final do diretor de curso e no relatório de avaliação da adequabilidade das matérias e metodologias, disponibilizados pelo sistema de informação.

Os dados recolhidos com os questionários fazem parte do quadro de indicadores institucionais do IESM.

O quadro de indicadores institucionais inclui vários indicadores de caracterização do corpo discente entre os quais se incluem: N° inscritos, origem geográfica, distribuição por sexo, distribuição por ramos e GNR, distribuição por classes/armas/especialidade e distribuição por curso.

A maioria dos processos académicos e de pessoal, bem como os inquéritos encontram-se em suporte digital e disponíveis aos utilizadores internos através da plataforma moodle.

O IESM reconhece como aspeto a melhorar a integração dos sistemas de recolha da informação existentes, nomeadamente através da criação de uma intranet baseada no Microsoft SharePoint que permitirá uma maior integração das várias plataformas do Sistema de Informação e uma maior automatização dos procedimentos; também propôs como aspeto a melhorar a implementação de um sistema de Helpdesk, que à data da visita, já se encontrava implementado.

2.5.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The IESM states that the purpose of the implementation of the Information System is to dispose of a relevant reporting system framework to support the management of the teaching-learning process, other complementary activities and which allows to identify aspects less successful in the support mechanisms, in order to find solutions and opportunities to improvement.

The SIGQ integrates a set of reports and the student dossier, where is concentrated all the information about his/her academic progression.

In addition to the internal surveys already mentioned above, other surveys are applied to external stakeholders and alumni in order to review the adequacy of the given training for the exercise of functions.

It is also part of the SIGQ a Reaction to Training Questionnaire (QRF) applied on a mandatory basis after the completion of all the UCs. The results of this questionnaire, designed to evaluate the UCs in terms of contents, methodologies and teaching-learning process, are analysed by the course director on the Course Director Report and on the Evaluation Report on the Adequacy of Subjects and Methodologies. All these reports are available by the Information System.

The data collected with the questionnaires are part of the IESM framework of institutional indicators.

The framework of institutional indicators includes several indicators of characterization of the students, which include: No. of students enrolled, geographical origin, gender distribution, distribution by Service of the Armed Forces and GNR, distribution by classes/weapons/specialty and distribution by course.

Most academic and staff processes, as well as the surveys are in digital format and available to internal users through the Moodle platform.

The IESM recognizes as an aspect to improve the integration of the existing collecting information systems, particularly through the creation of an intranet based on the Microsoft SharePoint allowing a better integration of the multiple platforms of the system and also a better automation of the procedures.

The IESM also proposed as an aspect to improve the implementation of a Helpdesk system, which was already implemented by the date of the visit.

2.6 Publicação de informação relevante para as partes interessadas externas

2.6.1 Publicação de informação relevante para as partes interessadas externas

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.6.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O RAA e o Manual da Qualidade do IESM centram maior atenção na publicação de informação relevante para as partes interessadas internas (órgãos de governação, funcionários, docentes e discentes) referindo como partes interessadas externas os Ramos das Forças Armadas e a GNR. O portal institucional não é apresentado no RAA como instrumento para a divulgação de conteúdos abertos dirigidos ao público em geral.

O RAA informa que a recolha e tratamento da informação interna são feitos com base nas tecnologias de informação e na plataforma académica. A informação aos discentes é difundida através da plataforma Moodle e pelo contato direto e regular do diretor de curso com os auditores/alunos.

Toda a informação documental, incluindo despachos, diretivas e NEPs, circula através de um sistema de gestão documental que permite a sua consulta em todas as fases, por todos os envolvidos em cada processo.

As partes interessadas externas têm acesso a informação sobre o IESM através do portal institucional que permite ao público obter informação institucional como o Plano Estratégico, direção, organização, legislação e eventos, sobre a distribuição das UCs por áreas de ensino, antigos e atuais alunos, sobre os cursos ministrados, cooperação, biblioteca, publicações, CISDI. Existem ainda links de acesso restrito à base de dados e à plataforma Académica.

Na informação acessível, está listada a oferta formativa disponibilizada pelo Instituto no link cursos, que inclui informação sobre os objetivos, habilitações conferidas, política de acesso, critérios de seleção, prazos e procedimentos de formalização de candidaturas.

A informação sobre as unidades curriculares encontra-se na parte do ensino que agrupa a informação pelas áreas de ensino do IESM: Administração, Estratégia, Operações (Áreas transversais de Ensino), Marinha, Exército, Força Aérea e GNR (Áreas específicas de Ensino).

O link home permite o acesso ao arquivo de eventos e notícias sobre as atividades correntes do IESM.

Através do CISDI obtém-se acesso às principais bases de dados bibliográficas nacionais e de revistas científicas internacionais e de teses e dissertações que não estão disponíveis ao público em geral. Também existe acesso a um Repositório Institucional e a política de inserção de documentos encontra-se definida.

O portal institucional do IESM não inclui nenhuma ligação de acesso à área da qualidade ou sobre o Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ) onde o Gabinete de Avaliação da Qualidade possa divulgar a vasta informação produzida e os resultados dos processos de avaliação e acreditação dos cursos.

No RAA, o instituto aponta como aspetos a melhorar os mecanismos de difusão de informação através de plataformas multimédia, quer militares, como a intranet, quer abertas, como o site do Instituto na Web e a criação de uma ferramenta de apresentação das alterações do SIGQ, tendo por base as propostas de melhoria apresentadas pelas partes interessadas. A CAE concorda inteiramente com a necessidade de implementar estas propostas a curto prazo.

A interação com as partes interessadas externas é limitada e traduz o carácter fechado da instituição, nos termos já referidos anteriormente. A instituição não organiza a informação com a preocupação de se apresentar ou divulgar a sua atividade junto do público em geral. A perspetiva dos parceiros externos só é parcialmente considerada.

2.6.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The RAA and the IESM Quality Manual focus greater attention on the publication of relevant information for internal stakeholders (governing bodies, staff, lecturers and students) and refer to the Branches of the Armed Forces and the GNR as external stakeholders. The institutional website does not appear in the RAA as a tool for the dissemination of open content addressed to the general public.

According to RAA the collection and processing of internal information are based on information technology and on the academic platform. The information provided to lecturers is widespread by the platform Moodle and through the direct and regular contact between programme/course director and students.

All documentary information, including rulings, directives and NEPs is circulated through a document management system that may be consulted at any point by all those involved in each process.

External stakeholders have access to information about IESM on the institutional website, which allows to the public to obtain institutional information, such as the Strategic Plan, direction, organization, legislation and events, the distribution of UCs by teaching areas, current and former students, on programme/courses, cooperation, library, publications, CISDI. There are also restricted links to the database and Academic platform. The programmes/courses offered by the Institute is listed and available at the link “courses”, which includes information about the objectives, conferred qualifications, access policy, selection criteria, deadlines and applications procedures.

Information about the courses (UC) is available at the link “teaching” that groups the information by educational areas of IESM: Management, Strategy, Operations (teaching cross areas), Navy, Army, Air Force and National Guard (GNR) (Specific areas Education).

The link “home” provides access to the archive of events and news about the current activities of IESM.

The access to the main bibliographic databases, to national and international scientific journals and to theses and dissertations that are not available to the general public is obtained through the CISDI. There is also access to an Institutional Repository and the policy to the insertion of documents is set.

The institutional website of IESM does not include any link to access the quality area, neither to the Internal System of Quality Assurance (SIGQ), where the Quality and Evaluation Office may disclose the vast information produced and the results of the processes of evaluation and accreditation of programmes.

In the RAA, the Institute points, as aspects to improve, the mechanisms to the dissemination of information through multimedia platforms, whether military, such as the intranet, either open, as the website of the Institute and the creation of a presentation tool to the changes made on the SIGQ based on the improvement proposals submitted by interested parties. The CAE fully agrees with the need to implement these proposals in the short term.

The interaction with external stakeholders is limited and reflects the closed nature of the institution, in accordance with the terms already mentioned above. The institution does not organise information with the concern to introduce itself or to spread its activity to the general public. The perspective of external partners is only partially considered.

2.7 Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade

2.7.1 Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.7.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A instituição informa no RAA que o Manual da Qualidade define objetivos e metas para o SIGQ e que este se encontra em revisão contínua de que resultou, a alteração de diversas NEPs no decurso da sua operacionalização e que, resultante das diferentes reflexões internas, o Manual da Qualidade foi revisto e publicado.

No ponto 2.2.1.1 do RAA é referido que no final de cada ano, o Gabinete de Avaliação da Qualidade prepara o Relatório de Melhoria Contínua da Qualidade (RMCQ) e um Quadro de Recomendações (QR), com base nos aspetos mais relevantes dos relatórios. Este relatório é apresentado ao diretor e usado pelos Grupos de Trabalho de Revisão dos Cursos.

Um dos elementos essenciais do SIGQ para a melhoria contínua é a auditoria interna. No decurso da revisão do Manual da Qualidade verificou-se a necessidade de definir, no procedimento referente à melhoria contínua do SIGQ, a existência um plano anual de auditorias internas, bem como de um modelo para a elaboração do relatório de auditoria, tendo em conta que no anterior manual estas temáticas estavam omissas. Desta forma, a nova versão do manual já contempla estes elementos, sendo que, até à data da visita, ainda não tinham sido realizadas, estando previsto o seu início para breve.

Além disso, a CAE após consulta a um conjunto de evidências adicionais que solicitou, pode verificar que o Relatório de Melhoria Contínua da Qualidade e o Quadro de Recomendações analisam e refletem sobre a organização e funcionamento do SIGQ nas suas vertentes, resultando daí a apresentação de propostas de melhoria explicitadas de forma objetiva no Quadro de Recomendações, o que constitui um verdadeiro Balanço da Qualidade e um instrumento de grande utilidade para o acompanhamento do sistema da qualidade.

Contudo, e tendo em conta a necessidade de alargar a cultura de qualidade a toda a instituição, a CAE entende que deve ser dada atenção a um maior envolvimento de todos os atores, uma vez que se constatou que alguns se limitam a cumprir as diretrizes superiores.

2.7.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

In the RAA it is mentioned that the Quality Manual defines objectives and goals for the SIGQ and that it is in a continuous review process, from which the change of several ongoing NEPs results. The Quality Manual has been reviewed and published as a result of various internal reflections.

The RAA refers in 2.2.1.1 that at the end of each year, the Quality and Evaluation Office prepares the Ongoing Quality Improvement Report (RMCQ) and a Table of Recommendations (QR) based on the most relevant aspects of the reports. This report is presented to the Director and is used by the Working Party for the Programme/course Review.

One of the SIGQ essential elements for continuous improvement is the internal audit. During the review of the Quality Manual, in what concerns the process of continuous improvement of the SIGQ, it became necessary to define the existence of an annual plan of internal audits, as well as a model for the preparation of the audit report, taking into account that these topics were omitted in the previous version of this manual. Thus, the new version of the manual already includes these elements. By the date of the visit, it had not yet been carried out, but it expected it will start soon.

In addition, after consulting some additional evidences requested, the CAE had the opportunity to verify that the Ongoing Quality Improvement Report and the Table of Recommendations analyse and reflect on the organization and functioning of SIGQ in its strands. Thanks to this process a presentation of improvement proposals is made and is objectively explained on the Table of Recommendations, which is a real Quality Balance and an instrument of great utility for monitoring the quality system.

However, taking into account the need to expand the quality culture throughout the institution, the CAE considers that attention to a larger involvement of all stakeholders should be given, since it was found that some of them simply meet the higher guidelines.

2.8 O sistema interno de garantia da qualidade, visto no seu todo

2.8.1 O sistema interno de garantia da qualidade, visto no seu todo

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.8.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A abrangência do sistema é ampla; o sistema abarca praticamente todas as áreas de atividade do IESM.

A abrangência do SIGQ é confirmada no conteúdo do Plano de Atividades Anual e no Relatório de Atividades Anual. O Relatório Setorial de Atividades Anual inclui objetivos setoriais decorrentes dos objetivos estratégicos, definidos pelos órgãos da estrutura superior hierárquica do EMGFA e o quadro de atividades que define a forma como esses objetivos se concretizam. O Relatório de Atividades Anual analisa o grau de concretização das atividades previstas e faz uma análise crítica e apresenta conclusões prospetivas.

O RAA refere que o sistema de qualidade do Instituto está refletido no Manual da Qualidade existindo um conjunto de múltiplos processos e mecanismos que garantem o seu funcionamento de modo organizado e estruturado. O Plano de Qualidade, as Normas de Execução Permanente e os inúmeros instrumentos de avaliação, medição de evidências, questionários e relatórios, são disso evidências claras. A CAE não corrobora esta afirmação integralmente porque teve oportunidade de verificar alguma fragilidade do SIGQ nalgumas áreas.

Embora abrangente, o sistema cobre com profundidade diferente as várias áreas.

A estrutura e organização do sistema, a definição da política de qualidade e dos seus objetivos, a responsabilidade dos diferentes órgãos e os diferentes níveis de gestão estão desenvolvidos de forma consolidada.

Nas áreas de ensino e aprendizagem a cobertura é não só ampla como em profundidade e regista-se uma evolução constante.

Noutras áreas, a cobertura é menos completa e mais superficial, nomeadamente nas relações com a comunidade e na divulgação de informação para as partes interessadas externas..

Existe sem dúvida uma cultura de qualidade mas, em parte, o seu enraizamento deve-se ao contexto militar. Provavelmente devido à rotatividade dos docentes há necessidade de um trabalho mais constante para assegurar o envolvimento de todos.

No âmbito da investigação, o SIGQ integra relatórios dos grupos de pesquisa e um relatório anual. Contudo, a CAE não conseguiu identificar mecanismos de melhoria contínua. O sistema deteta instâncias de qualidade deficiente mas não existem instrumentos para a sua correção.

Os serviços de apoio estão vocacionados para o apoio às atividades de ensino e investigação. As atividades

desenvolvidas e elementos com necessidade de melhoria são apresentados anualmente no relatório de atividades. Contudo, a CAE não conseguiu identificar como fazem a reflexão crítica sobre a atividade dos Serviços de Apoio nem conseguiu confirmar se os Serviços têm acesso aos resultados dos questionários de satisfação..

As ligações com o exterior são essencialmente com os Ramos das Forças Armadas e a GNR. Ainda assim, o IESM tem ferramentas para se ligar a Institutos de Ensino Superior nacionais e estrangeiros, definidas na legislação aplicável. Neste âmbito, o IESM tem desenvolvido várias parcerias que permitiram criar vários Cursos e Ciclos de Estudos. Contudo, a CAE pode verificar que não existem referenciais de avaliação deste ponto do sistema de qualidade e o IESM reconhece a necessidade de criar mecanismos de avaliação e monitorização das atividades de colaboração interinstitucional e com a comunidade.

Fundamentado na condição militar da instituição é sustentado que a internacionalização é definida pela tutela e as Chefias das Forças Armadas e da GNR. Não foi possível conhecer durante a visita, qual a intervenção efetiva do IESM na definição da política de internacionalização.

A CAE concorda com o conteúdo do RAA onde refere que o sistema de informação do IESM está diretamente ligado à componente de ensino e investigação mas acredita que o sistema cobre também outras áreas do SIGQ. A CAE pode ainda verificar a reduzida atenção dada ao portal institucional do IESM cuja informação está mais direcionada para as partes interessadas internas e apresenta reduzida informação e de menor relevância para as partes interessadas externas e o público em geral.

2.8.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The system's scope is broad; the system covers nearly all the areas of IESM activity.

The scope of the SIGQ is confirmed by the contents of the Annual Plan of Activities and of the Annual Report of Activities. The Annual Sectorial Report of Activities includes sectoral objectives arising from the strategic objectives, defined by the organs of the upper hierarchical structure of EMGFA and an activity framework that defines how these objectives are concretised. The Annual Activities Report analyzes the level of implementation of the planned activities, made a critical analysis and presents forward-looking conclusions.

The RAA refers that the Institute's quality system is reflected in the Quality Manual and that a set of multiple processes and mechanisms ensuring an organised and structured way of working exists. The Quality Plan, the Permanent Implementing Rules and the numerous evaluation tools, measuring evidences, questionnaires and reports are clear evidences of that. However, the CAE does not fully support this because it had the opportunity to verify some weakness of the SIGQ in some areas.

The system covers with different profundity the various areas, albeit comprehensive.

The system structure and organisation, the definition of the quality policy and its objectives, the responsibility of the different organs and the different levels of management are developed on a consolidated basis.

The scope in teaching-learning is wide and depth and registers a constant evolution.

In other areas, the scope is less complete and more superficial, especially in the relations with the community and in what concerns the dissemination of information to external stakeholders.

There is undoubtedly a quality culture but, somehow, it roots is due to the military context. Probably, due to the turnover of lecturers there is a need for a more constant work to ensure the involvement of all.

In what concerns research, the SIGQ integrates reports from research groups and an annual report. However, the CAE did not identify mechanisms to continuous improvement. The system detects instances of poor quality but there are no instruments for its correction.

Support services are designed to support the teaching and research activities. The activities and elements that show need of improvement are presented annually on the activities report. However, the CAE could not identify how the critical reflection on the activity of the Support Services is made and could not confirm if the services have access to the results of the satisfaction questionnaires.

The relations with the outside are essentially with the Branches of the Armed Forces and the GNR. Still, the IESM has tools defined by applicable law to promote relations with national and foreign HEIs. In this context, the IESM has developed several partnerships, which have allowed the creation of various courses and Study Cycles. However, the CAE can verify that there is no evaluation referential in this point of the quality system and the IESM recognises the need to create mechanisms for evaluation and monitoring the inter-instructional activities and the activities made with the community.

Based on the condition of the military institution it is argued that internationalisation is defined by the Ministry and by the Chiefs of the Branches of the Armed Forces and the GNR. During the visit, the CAE had no opportunity to learn the real intervention of the IESM in the definition of the internationalisation policy.

The CAE agrees with the content of the RAA, which refers that the information system of IESM is directly linked to the components of teaching and research, but believes that the system also covers other areas of the SIGQ. The CAE had the opportunity to verify the reduced attention given to the institutional website of the IESM, where the information is more targeted to internal stakeholders and has little and less relevant information when presented to external

stakeholders and to the general public.

3. Pontos fortes e boas práticas

3.1. Principais pontos fortes do sistema:

- 1. O forte envolvimento do Diretor na construção de um SIGQ, integrando a Comissão de Avaliação e Garantia da Qualidade que coordena todo o processo de avaliação da qualidade e assegura a participação de todas as partes internas envolvidas no processo de ensino-aprendizagem.*
- 2. A existência de um Gabinete de Avaliação e Qualidade, que contribuiu para a garantia da qualidade do ensino e da formação, em todos os seus níveis.*
- 3. A existência de um processo consolidado de revisão anual e sistemática dos cursos do IESM e de uma estrutura de direção de cursos que permite o acompanhamento muito próximo do Ciclo de Estudos.*
- 4. A existência de normas internas abrangentes e a disponibilização de uma plataforma digital que garante o acesso à informação, de forma partilhada e interativa, por parte dos discentes, docentes e órgãos de direção e gestão.*
- 5. O elevado grau de motivação dos docentes e discentes para se envolverem nos processos relacionados com a melhoria contínua e a promoção do sentimento de pertença à instituição.*
- 6. A boa articulação entre o ensino e a investigação plasmada pelo exemplo da existência de um processo de seleção dos temas de investigação para os discentes.*
- 7. A participação em projetos internacionais e atividades de intercâmbio de docentes e discentes como reforço de internacionalização da formação.*

3.1. Main strengths of the audited system:

- 1. The strong involvement of the Director in building a SIGQ, integrating the Quality Evaluation and Assurance Committee, that coordinates all the quality assessment process and ensures the participation of all internal parties involved in the teaching-learning process.*
- 2. The existence of an Evaluation and Quality Office, which contributed to the quality assurance of education and training at all its levels.*
- 3. The existence of a consolidated and systematic annual review process of the IESM programme/courses and a board structure that allows a close monitoring of the Study Cycles.*
- 4. The existence of wide internal rules and an available digital platform that ensures access to information, through a shared and interactive way by students, lectures and bodies of direction and management.*
- 5. The high level of motivation shown by lecturers and students to get involved in the processes related to the continuous improvement and the promoting sense of belonging to the institution.*
- 6. A good coordination between teaching and research shaped by the example of the existence of a process of selection of research topics to students.*
- 7. The participation in international projects and exchange activities of lecturers and students as a way to reinforce the internationalization of training.*

3.2. Boas práticas, passíveis de difusão:

Dadas as características da Instituição, é difícil salientar práticas que possam generalizar-se.

3.2. Best practices recommended for diffusion:

Taking into account the special characteristics of the institution, it is difficult to highlight practices that can be widely applied.

4. Recomendações para melhoria do sistema

4.1. Recomendações essenciais – aspectos a requerer acção correctiva

Não se apresentam recomendações essenciais. O sistema necessita consolidação e para tal as recomendações adicionais são suficientes. Deve verificar-se, no processo de renovação a realizar no ciclo nirmal, se elas foram seguidas.

4.1. Recommendations considered being essential (issues requiring corrective action)

No essential recommendations are presented. The system needs consolidation e therefore the additional recommendations presented below are enough. In the process of renewal of the certification of the system, it must be verified if they were followed.

4.2. Recomendações adicionais, colocadas à consideração da instituição

1. *Consolidar a cobertura total do Sistema Interno de Garantia de Qualidade do IESM, integrando áreas menos abrangidas ou ainda não totalmente integrados no SIGQ, por exemplo, reforço da integração da área de investigação e desenvolvimento e cobertura da área de cooperação com a comunidade e entidades externas em geral.*
2. *Continuar com as ações de difusão e aprofundamento da cultura de qualidade para alcançar o envolvimento de todo o pessoal docente e discente.*
3. *Desenvolver o plano de investigação previsto e estabelecer mecanismos para avaliar e melhorar os resultados; continuar e reforçar a política de aumento do número de doutorados: alargar o recrutamento de Doutores em Ciências Militares, encetado pelo IESM, que ainda não permitiu atingir a percentagem necessária de professores em regime de tempo integral, registando porém uma melhoria face ao diagnóstico produzido no Relatório de Autoavaliação de 2012; intensificar o processo de acesso a fontes de financiamento para os projetos de investigação que atualmente não é eficaz.*
4. *Encontrar um modelo de compromisso entre a atual rotatividade e uma permanência adequada do corpo docente para minimizar os efeitos negativos dessa mesma rotatividade.*
5. *Abertura do sistema, atualmente muito fechado (os clientes são os Ramos das Forças Armadas e a GNR, que ao mesmo tempo são também que proporciona professores e estudantes), o que dificulta a entrada de perspetivas externas, que poderia enriquecer o desenvolvimento da missão do IESM; organizar atividades de colaboração com a comunidade.*
6. *Alargar a publicação de informação às partes interessadas externas de acordo com uma modelo a definir mas que leve a uma maior abertura da instituição ao exterior.*
7. *Desenvolvimento de um processo uniforme e consolidado de avaliação de Docentes, embora todos os docentes militares sejam avaliados pelos sistemas individuais de avaliação de militares.*

4.2. Additional recommendations for the consideration of the higher education institution:

1. *Consolidate the full coverage of the IESM Internal System of Quality Assurance, integrating the less covered areas or not yet fully integrated into the SIGQ, for example, through a stronger integration of the research and development area and the scope of the area of cooperation with the community and external entities in general.*
2. *Continue with the actions of diffusion and deepening of the quality culture to achieve the involvement of the entire teaching staff and students.*
3. *To develop the research plan provided and establish mechanisms to assess and improve outcomes; Continue and reinforce the policy to increase the number of doctorates: extend the recruitment of Doctors in Military Sciences, initiated by IESM, still not enough to achieve the required percentage of lecturers in full-time, but that registers an improvement if compared with the diagnosis produced on the Self-Evaluation Report of 2012; intensify the process of access to sources of funding for research projects, which is not effective by the moment.*
4. *Find a model of compromise between the current rotation and an adequate permanence of the teaching staff to minimize the negative effects of that turnover.*
5. *Open the system, currently too closed (the customers are the Services of the Armed Forces and the GNR, which at the same time are also who provide lectures and students). This situation makes difficult to bring external perspectives that could enhance the development of the IESM mission; organize collaborative activities with the community.*
6. *Extend the publication of information to external stakeholders in accordance with a model to be determined but that leads to a higher degree of openness of the institution abroad.*
7. *Development of a uniform and consolidated process of Lecturers evaluation, although all military teachers are evaluated by individual assessments of military systems.*

5. Observações

5. Observações

N/A

5. Other Comments

N/A

6. Conclusão

6.1. O sistema interno de garantia da qualidade auditado cumpre os requisitos mínimos para a sua certificação, de acordo com os critérios definidos no Manual para o Processo de Auditoria?

Sim

6.2. Condições a serem cumpridas e respetiva calendarização, no caso de ser proposta uma decisão de certificação condicional

A maioria das recomendações adicionais deve estar aplicada no processo de renovação da certificação.

Nota final: A Instituição apresentou uma Pronúncia, levantando questões pertinentes que mereceram a atenção da CAE. O presente relatório introduziu várias das sugestões transmitidas pelo IESM.

6.2. Conditions to be met by the institution and the corresponding deadline, in case a conditional certification is proposed

The majority of the additional recommendations must be fulfilled in the process of the renewal of the certification.

Final note: The Institution presented a Response, raising relevant issues that deserved the attention of the CAE. This report contains several suggestions forwarded by IESM.

6.3. Fundamentação da apreciação de cumprimento assinalada em 6.1

2.1 Classificação “Muito avançado”

Os objetivos, funções, atores e responsabilidades do sistema de qualidade estão definidos e documentados de forma clara e objetiva, contribuindo para a promoção do sistema no seu todo.

2.2.1 Classificação “Substancial”

Existe a maioria dos procedimentos de garantia da qualidade no âmbito do item em apreciação. A maioria da informação recolhida é usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade. Instâncias de qualidade deficiente são detetadas de forma eficaz e os procedimentos de garantia da qualidade promovem a melhoria e a mudança.

2.2.2 Classificação “Substancial”

Existe a maioria dos procedimentos de garantia da qualidade no âmbito do item em apreciação. A maioria da informação recolhida já é usada ou está pronta para ser usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade. Instâncias de qualidade deficiente podem ser detetadas de forma eficaz e os procedimentos de garantia da qualidade podem promover a melhoria e a mudança.

2.2.3 Classificação “Parcial”

Existem procedimentos de garantia da qualidade no âmbito do item em apreciação. Os processos de garantia da qualidade são suficientes para identificar instâncias de qualidade deficiente. Porém, não há evidência que a instituição cumpra integralmente a sua missão no que diz respeito a este item pois são inexistentes, ou quase, as interações com a comunidade.

2.2.4 Classificação “Substancial”

Existe a maioria dos procedimentos de garantia da qualidade no âmbito do item em apreciação. Muita informação recolhida é usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade. Instâncias de qualidade deficiente são detetadas de forma eficaz e os procedimentos de garantia da qualidade promovem a melhoria e a mudança.

2.2.5 Classificação “Substancial”

Existe a maioria dos procedimentos de garantia da qualidade no âmbito do item em apreciação. Muita informação recolhida é usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade. Instâncias de qualidade deficiente são detetadas de forma eficaz e os procedimentos de garantia da qualidade promovem a melhoria e a mudança.

2.2.6 Classificação “Substancial”

Existe a maioria dos procedimentos de garantia da qualidade no âmbito do item em apreciação. A maioria da informação recolhida é usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade. Instâncias de qualidade deficiente são detetadas de forma eficaz e os procedimentos de garantia da qualidade promovem a melhoria e a mudança.

2.3 Classificação “Substancial”

O sistema de garantia da qualidade está interligado com as atividades e a gestão estratégica da instituição. A informação gerada é utilizada para o desenvolvimento da instituição. São apresentadas evidências dessa interligação, bem como da monitorização e melhoria do desempenho da instituição.

2.4 Classificação “Substancial”

Existe uma participação no sistema por parte de estudantes e do pessoal da instituição. As partes interessadas externas, tanto quanto o permitem as características da instituição, também participam nos processos de garantia da qualidade.

2.5 Classificação “Substancial”

O sistema gera informação relevante, que é dada a conhecer de forma sistemática aos diferentes atores internos.

2.6 Classificação “Substancial”

A instituição identificou as partes interessadas externas, na medida em que as suas características o permitem, e tomou em consideração as suas necessidades de informação. Os resultados gerados pelo sistema de garantia da qualidade estão disponíveis para os principais parceiros e partes interessadas.

2.7 Classificação “Substancial”

A instituição monitoriza eficazmente o funcionamento do sistema de garantia da qualidade. As ações para melhoria do sistema são regularmente planeadas e estão documentadas. Foram apresentadas evidências de que a instituição monitoriza e avalia o funcionamento do sistema.

2.8 Classificação “Substancial”

O sistema cobre a maioria das atividades da instituição. Foram apresentadas evidências claras sobre a eficácia do sistema de garantia da qualidade na melhoria contínua das atividades. Os procedimentos de garantia da qualidade constituem um todo bem definido, que funciona bem.

6.3. Grounds for the judgement issued in 6.1

2.1 Classificação “Muito avançado”

The objectives, functions, actors and responsibilities of the quality system are clearly and objectively defined and documented thus helping to promote the system as a whole.

2.2.1 Classificação “Substancial”

Most of the quality assurance procedures are in place within the item under consideration. Most of the information collected is used as a tool for management and quality improvement. Instances of poor quality are effectively detected and the quality assurance procedures promote improvement and change.

2.2.2 Classificação “Substancial”

Most of the quality assurance procedures are in place within the item under consideration. Most of the information collected is already used or is ready to be used as a tool for management and quality improvement. Instances of poor quality may be effectively detected and the quality assurance procedures can promote improvement and change.

2.2.3 Classificação “Parcial”

There are procedures for quality assurance within the item under consideration. The quality assurance processes are sufficient to identify instances of poor quality. However there is no evidence that the institution fulfills its mission in what this item is concerned because interactions with the community are inexistent, or almost inexistent.

2.2.4 Classificação “Substancial”

Most of the quality assurance procedures are in place within the item under consideration. Most of the information collected is used as a tool for management and quality improvement. Instances of poor quality are effectively detected and the quality assurance procedures promote improvement and change.

2.2.5 Classificação “Substancial”

Most of the quality assurance procedures are in place within the item under consideration. A great deal of the information collected is used as a tool for management and quality improvement. Instances of poor quality are effectively detected and the quality assurance procedures promote improvement and change.

2.2.6 Classificação “Substancial”

Most of the quality assurance procedures are in place within the item under consideration. Most of the information collected is used as a tool for management and quality improvement. Instances of poor quality are effectively detected and the quality assurance procedures promote improvement and change.

2.3 Classificação “Substancial”

The quality assurance system is connected with the activities and the strategic management of the institution. The information generated is used for the development of the institution. Evidence of this interconnection is presented, as well as of the monitoring and improvement of the institution's performance.

2.4 Classificação “Substancial”

There is participation of students and staff in the system. External stakeholders also participate in the processes of quality assurance, although some limits to that participation may arise due to the special nature of the institution.

2.5 Classificação “Substancial”

The system generates relevant information that is made known in a systematic way to the different internal stakeholders.

2.6 Classificação “Substancial”

The institution has identified its external stakeholders, although with some constraints due to the nature of the institution, and took into account their information needs. The results generated by the quality assurance system are available to key partners and stakeholders.

2.7 Classificação “Substancial”

The institution monitors the operation of the quality assurance system. Actions to improve the system are regularly planned and are documented. Evidence was given that the institution monitors, evaluates the functioning of the system.

2.8 Classificação “Substancial”

The system covers most of the activities of the institution. There is clear evidence that the quality assurance system is effective in promoting the continuous improvement of the activities of the institution. The quality assurance procedures are an articulate and well-defined whole, which works well