



PLANO ESTRATÉGICO 2030

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	2
OS DESAFIOS AO FUTURO	3
SABER ONDE ESTAMOS...PARA CAMINHAR PARA UM FUTURO DE SUCESSO!	5
CINCO PRIORIDADES PARA O FUTURO	6
Prioridade 1: Recursos e organização	6
Prioridade 2: Ensino e aprendizagem	6
Prioridade 3: Investigação e inovação	6
Prioridade 4: Internacionalização	6
Prioridade 5: Responsabilidade social e sustentabilidade ao serviço da comunidade	6
PRIORIDADE 1: RECURSOS E ORGANIZAÇÃO	7
PRIORIDADE 2: ENSINO E FORMAÇÃO.....	8
PRIORIDADE 3: INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO.....	10
PRIORIDADE 4: INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE	11
PRIORIDADE 5: RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUTENTABILIDADE AO SERVIÇO DA COMUNIDADE	12

INTRODUÇÃO

O presente documento apresenta as principais orientações de desenvolvimento estratégico do ISLA Santarém para o período 2025/2030. O Plano Estratégico 2030 (PE-2030) reflete uma envolvente contextual em rápida transformação e uma envolvente interna que, mais do que se adaptar e reagir a essa conjuntura, quer ser ela própria um dinamizador da transformação do sistema. Hoje as instituições de ensino superior são chamadas a repensar-se como um todo: a repensarem a sua missão e fins, e a olharem para os seus objetivos de uma forma muito mais ampla e transformativa, incluindo nos mesmos diferentes dimensões, que vão do ensino à investigação, dos serviços à intervenção comunitária.

Distinções mais tradicionais entre instituições de ensino ou instituições de investigação já não podem continuar a ser aplicadas, num contexto onde o mandato de todas as IES inclui um claro enfoque no desenvolvimento de atividades de investigação e inovação, e onde a pressão económica sobre a estrutura das IES, com um crescente volume de custos associado a novas atividades inexistentes no passado, como por exemplo a acreditação, obrigam as IES a pensarem os seus modelos de negócio muito para lá da mera prestação de serviços de ensino.

OS DESAFIOS AO FUTURO

O horizonte temporal do presente Plano Estratégico é influenciado por um conjunto de fatores externos, que se constituem simultaneamente como **desafios e oportunidades** à implementação deste plano, mas também como fatores geradores de incerteza. Os dez desafios centrais que identificamos são:

1 – Sustentabilidade: A implementação do chamado “*green deal*” europeu e o peso crescente dos objetivos de sustentabilidade da ONU na nossa sociedade, obrigam a que o nosso planeamento considere a procura de uma maior sustentabilidade da nossa instituição e das nossas atividades, como um desafio e um objetivo central, a consolidar através da implementação e posterior certificação de um Sistema de Gestão Ambiental.

2 – Enquadramento político e legal: num contexto nacional onde o peso do estado no setor do ensino superior é muito significativo, e onde as políticas públicas ao longo dos últimos anos se têm caracterizado pela assunção de uma visão que atribui ao ensino privado um papel menor e supletivo no sistema, a sempre presente incerteza sobre as políticas que irão ser seguidas neste horizonte temporal constitui um desafio a qualquer exercício de planeamento estratégico em Portugal.

3 – Demografia: A evolução demográfica prevista no período é penalizadora para qualquer instituição que opere na área educativa, na medida em que se prevê uma diminuição do número total de jovens no contingente apto para poder vir a frequentar o ensino superior. A melhoria na taxa de conclusão do ensino secundário, a possibilidade de atrair para o ensino superior Português alunos internacionais, a melhoria da atratividade dos CTeSP como via de qualificação, mas também como possibilidade de continuação de estudos, bem como a criação da nova via de acesso para estudantes provenientes de cursos de dupla certificação profissionais e artísticos equivalentes ao ensino secundário, são todos fatores potencialmente mitigadores deste problema.

4 – Investimento: o crescimento do grau de exigência de todos aqueles que frequentam o ensino superior e o aumento de exigências legais e regulamentares, obrigam a um esforço de capital acrescido que tem de ser assegurado através de um crescimento do retorno gerado pela organização e capacidade de atrair financiamento, em particular para atividades de I&D.

5 – Políticas de qualidade: a evolução do ensino superior em Portugal na última década caracterizou-se pela emergência de um quadro completamente novo de avaliação e acreditação das instituições e dos seus cursos. Nos próximos cinco anos as instituições vão continuar a ser confrontadas com exigências acrescidas, nomeadamente no que concerne à acreditação de formações em modelos inovadores a distância, bem como a emergência de um quadro europeu de acreditação de graus europeus conjuntos, que encerra um conjunto muito importante de novas oportunidades de desenvolvimento das instituições de ensino superior.

6 – Investigação e desenvolvimento: o estímulo ao desenvolvimento de atividades de I&D nas instituições de Ensino Superior Politécnico, necessariamente em estreita articulação com o tecido económico, social ou artístico local e apoiando a criação e promoção de unidades de estudos aplicados.

7 – Internacionalização: a internacionalização da educação impacta não só as instituições e os estudantes, como também a economia local. A internacionalização das atividades constitui uma prioridade para todas as IES pelo que a adoção de estratégias visando aproveitar as oportunidades coloca-se como um desafio e uma necessidade para contrariar ou mitigar os problemas decorrentes da demografia negativa que o País enfrenta.

8 – Atração e retenção talento: as exigências de um quadro legal e regulamentar cada vez mais complexo, e os desafios da internacionalização e do reforço das atividades de I&D, obrigam à consolidação de políticas mais ativas e ambiciosas de atração e retenção de talento.

9 – Transferência de conhecimento e ligação à comunidade: no contexto do já mencionado, a transferência de conhecimento e o desenvolvimento de atividades que reforcem a ligação à comunidade, adquirem uma importância crescente para as instituições, que têm obrigatoriamente de desenvolver cada vez mais atividades neste contexto.

10 – Inteligência artificial e inovação: o crescimento exponencial das aplicações com inteligência artificial vai transformar profundamente a nossa sociedade e as nossas organizações nas próximas décadas. Em paralelo, outras inovações como as tecnologias de voz, irão também ter efeitos sobre os processos de ensino e aprendizagem. Seja por via do potencial de inovação que estas tecnologias encerram, seja através da sua aplicação em contextos de ensino e aprendizagem, as instituições de ensino superior devem estar preparadas para aproveitar as oportunidades que estas tecnologias encerram e a sua capacidade transformativa.

SABER ONDE ESTAMOS...PARA CAMINHAR PARA UM FUTURO DE SUCESSO!

A definição das ações concretas subjacentes a este plano estratégico foi precedida de uma análise cujas conclusões estão sumariadas na análise SWOT apresentada na figura 1. Estas conclusões incluem todos aqueles elementos contextuais, transacionais e internos, que se identificaram como centrais para a inventariação das forças e fraquezas internas da organização, mas também as oportunidades e ameaças com que a mesma se depara externamente no horizonte temporal de implementação deste plano.

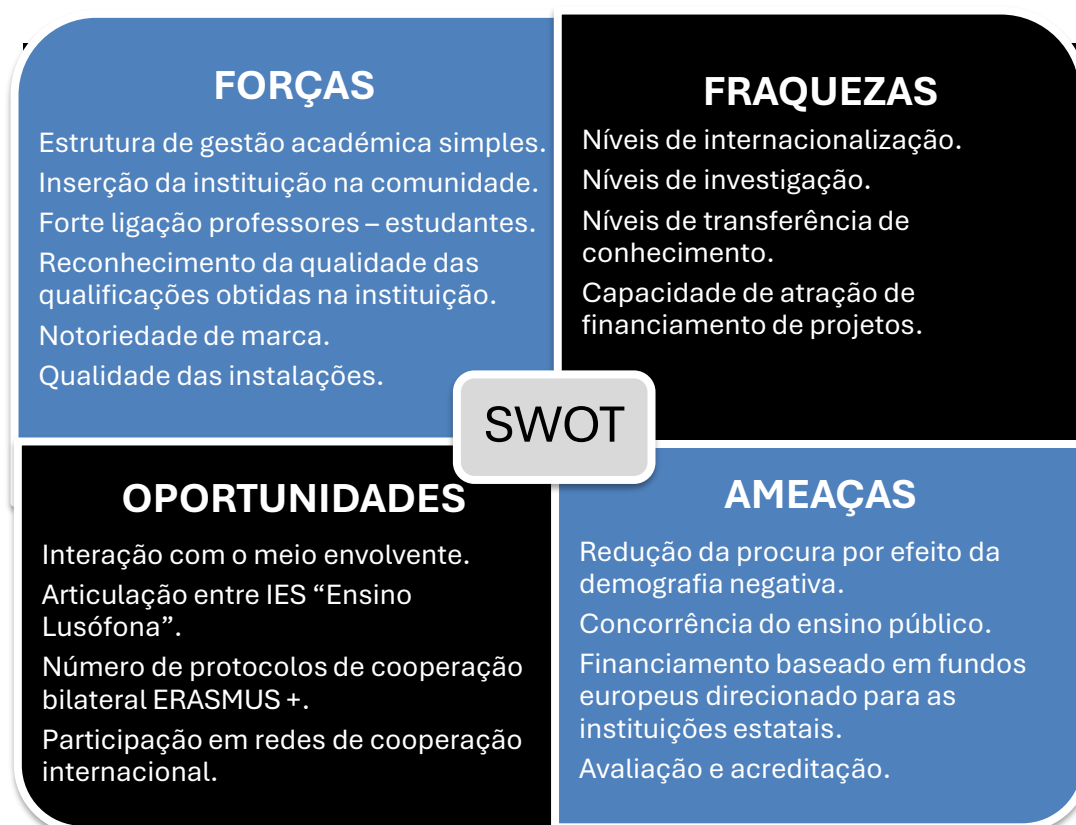


Figura 1 – Análise SWOT

CINCO PRIORIDADES PARA O FUTURO

A implementação deste plano e o desenvolvimento futuro do Instituto tem de ser garantido através de um compromisso da instituição com cinco áreas temáticas centrais para seu desenvolvimento futuro. Estas áreas devem respeitar o legado e as forças da instituição permitindo, simultaneamente, responder a um contexto em transformação, que encerra os complexos desafios elencados, e aproveitar as oportunidades para maior crescimento e sucesso futuro. As prioridades da instituição para os próximos cinco anos agrupam-se em torno de cinco prioridades:

Prioridade 1: Recursos e organização

Transformar a instituição através de um modelo organizacional centrado nos estudantes e nos colaboradores. Transformar a experiência que oferecemos através de novos recursos e soluções digitais que promovam maior eficiência e simplicidade de processos administrativos bem como uma melhoria da qualidade de vida dos estudantes e colaboradores.

Prioridade 2: Ensino e aprendizagem

Aumentar o impacto da instituição junto da sociedade através do lançamento de novos programas conferentes de grau que correspondam a respostas efetivas a necessidades de formação, e reforço do portfolio de programas existente, em particular através da criação de novos programas com grau ou diploma (CTeSP, 1.º, 2º e 3.º ciclo), do investimento em programas a distância e da dinamização e criação de novas oportunidades de formação ao longo da vida, promovendo uma agenda de formação profissionalizante assente em microcredenciais.

Prioridade 3: Investigação e inovação

A investigação e a inovação deverão contribuir para o desenvolvimento da economia regional e nacional e aumentar significativamente as oportunidades da instituição, fazendo com que os docentes, investigadores e estudantes beneficiem com os resultados alcançados quer através da associação da escola e dos respetivos cursos aos projetos que se venham a desenvolver.

Prioridade 4: Internacionalização

Desenvolver uma instituição aberta ao mundo e à internacionalização, através de ações concretas com esse objetivo, seja ao nível de integração/participação em redes e participação em projetos internacionais, seja através da atração e retenção de estudantes internacionais principalmente dos países de língua portuguesa.

Prioridade 5: Responsabilidade social e sustentabilidade ao serviço da comunidade

Promover a responsabilidade social e a sustentabilidade nas atividades de ensino, investigação e interação com a sociedade e os diferentes grupos de interesse (stakeholders), com o objetivo de contribuir para uma sociedade, dinâmica, responsável, mais justa e um ambiente sustentável, oferecendo uma experiência cada vez mais envolvente e positiva a todos os seus estudantes, professores e colaboradores, contribuindo permanentemente para o enriquecimento da comunidade em que se insere, assumindo um compromisso ativo com os valores da diversidade, igualdade e inclusão.

PRIORIDADE 1: RECURSOS E ORGANIZAÇÃO

Designação da ação	Objetivo (s)	Meta	Data objetivo
Apoio ao Estudante	Desenvolver/reestruturar os serviços centrados no suporte ao estudante em ordem a aumentar a eficiência da intervenção e o aumento da satisfação e fidelização dos estudantes.	Gabinete reestruturado	2025
Residência de estudantes	Criar um alojamento próprio para os estudantes visando dar resposta aos estudantes deslocados.	Alojamento a funcionar	2025
Reforço dos sistemas de suporte à tomada de decisão	Implementar soluções integradas de sistemas de informação e suporte à decisão que possam apoiar as atividades de gestão e inovação pedagógica bem como promover a diminuição do abandono e o aumento do sucesso escolar, aproveitando as sinergias do “Ensino Lusófona”.	Sistema implementado e integrado no SIGQ	2028
Plano para a promoção da saúde e bem estar	Promover uma cultura organizacional de responsabilidade institucional através da implementação de estruturas de apoio à cidadania, saúde e bem estar.	Estrutura de apoio implementada	2026
Plano IA	No contexto em que a Inteligência artificial (IA) está a ter um papel disruptivo sobre a totalidade das atividades das IES, o ISLA, integrado no universo Ensino Lusófona, quer abraçar os desafios que a IA comporta, mas também desenvolver estratégias para mitigar os riscos da IA para as instituições e a sociedade.	Plano aprovado e implementado nas UO	2026-2030
Capacitação de Pessoal Técnico-Administrativo	Desenvolver programas de formação para o pessoal administrativo sobre o uso de ferramentas de IA para otimizar tarefas (ex: automação de processos, análise de dados, comunicação). Promover uma cultura organizacional que abrace a inovação e a experimentação com IA.	Programa anual	2026-2030
Sistemas de Gestão e Suporte à Decisão com IA	Integrar funcionalidades de IA nos sistemas de informação existentes para melhorar a eficiência (ex: chatbots para suporte, análise preditiva de tendências, otimização de recursos).	Funcionalidades disponíveis	2028
NETPA FRIENDLY	Reforçar a automatização dos processos online através da sinergias resultantes da integração no universo Ensino Lusófona.	Versão disponível para estudantes e docentes	2028

PRIORIDADE 2: ENSINO E FORMAÇÃO

Designação da ação	Objetivo (s)	Meta	Data objetivo
Formação conferente de grau	Aumentar a oferta de formação conferente de grau: CTeSP 1.º ciclo – licenciatura 2.º ciclo – mestrado 3.º ciclo - doutoramento	≥ 22 (CTESP) ≥ 10 (1.º ciclo) ≥ 5 (2.º ciclo) ≥ 1 (3.º ciclo)	2030
Formação ao longo da vida	Reforçar/aprofundar os programas de formação assente nos modelos de pós-graduação/ MBA e microcredenciais tornando esta área cada vez mais central na vida da instituição.	≥ 10 novos PG/MBA ≥ 15 (Micro)	2030
Ensino a distância	Reforçar a aposta em componentes de ensino a distância. Reforçar as atividades e a oferta da plataforma ISLA X Academy.	≥ 5 ofertas com grau ≥ 12 ofertas	2030 2027
Programa de Mentoria	Criar e implementar um programa de mentoria transversal à instituição em ordem a melhorar a eficiência educativa e a satisfação dos estudantes.	Programa em execução	2025
Competências transversais e espírito empreendedor	Desenvolver atividades de formação em competências transversais e dinamização do empreendedorismo, reforçando para o efeito a prestação de serviços à comunidade por parte dos estudantes e docentes. Apoiar as atividades da “ISLA Business Consulting”	≥ 2 atividades / ano	2025-2030
Eficiência Formativa	Aumentar a eficiência formativa e consequentemente o volume de diplomados, promovendo em simultâneo mais e melhores mecanismos de seguimento do trajeto profissional dos mesmos.	≥ + 5% de diplomados	2025-2030
Procura	Aumentar o número de estudantes inscritos em cursos com grau (CTeSP, licenciatura e mestrado).	≥ + 5%	2025-2030
Experiências de ensino-aprendizagem	Reforçar a aposta em metodologias ativas de ensino e desenvolvimento de metodologias de ensino a distância.	Em todos os CE	2027
Inovação pedagógica e IA	Incentivar os docentes a integrar as tecnologias de suporte ao processo de ensino-aprendizagem e utilizar ferramentas de IA para personalizar a aprendizagem, criar materiais didáticos adaptativos, gerar feedback automático e promover a colaboração entre estudantes.	Em todos os CE	2030
Laboratórios e ambientes virtuais	Implementar laboratórios ou ambientes virtuais onde os estudantes possam experimentar e desenvolver projetos práticos com IA	Em todos os CE	2029
Integração da IA nas atividades de ensino e investigação	Realizar uma revisão curricular profunda em todos os ciclos de estudo para integrar, de forma transversal e específica, conteúdos relacionados com IA, incluindo fundamentos, aplicações, ética e impacto social.	Em todos os CE	2028
Criar comunidades de prática entre docentes	Criar comunidades de prática para partilhar experiências e boas práticas no uso das metodologias ativas e da IA no ensino.	Comunidades de prática criadas	2027

Ferramentas de Suporte ao Aluno Baseadas em IA	Implementar ferramentas com IA para apoiar os estudantes no seu percurso (ex: chatbots para responder a perguntas frequentes, sistemas de recomendação de recursos de estudo, plataformas de orientação de carreira que analisem as tendências do mercado impulsionadas pela IA).	Ferramentas implementadas	2027
--	---	---------------------------	------

PRIORIDADE 3: INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO

Designação da ação	Objetivo (s)	Meta	Data objetivo
Desenvolver um Plano para as atividades de investigação & inovação e PSER	Incrementar as atividades de investigação e inovação (publicações internacionais indexadas; prestações de serviço I&D) e incremento da internacionalização e participação em projetos (nacionais e internacionais) enquanto fator de desenvolvimento estratégico da instituição.	Plano criado Em execução	2025 2026
Unidade de I&D avaliada pela FCT	Participar em unidade(s) de I&D avaliada(s) pela FCT (própria(s) da instituição ou participação na gestão ou cogestão).	≥ 1	2028
Projetos de investigação	Participar em parceria ou como líderes em projetos de diferentes programas de financiamento tais como: Horizonte Europa, Erasmus +, P2027, Europa Criativa, entre outros.	≥ 6 participações	2030
Publicações	Aumentar o volume de publicações indexadas em revistas internacionais com revisão por pares, livros ou capítulos de livros produzidas por investigadores da instituição.	≥ +10%/ano	2025-2030
Prestação de serviços de transferência de conhecimento	Aumentar o volume de atividades de prestação de serviços de transferência de conhecimento, formação especializada e consultoria especializada, com especial enfoque em áreas ligadas aos grupos de I&D existentes na instituição	≥ 8% faturação	2030
Comunidades de prática de investigação	Criar comunidades de prática de investigação que fomente a imersão de estudantes em ambientes de investigação.	Comunidade de prática criada	2026
Apoio e incentivo à investigação e participação em projetos	Criar um regulamento com as regras, os deveres, os direitos, os benefícios para os participantes em atividades de investigação e desenvolvimento.	Regulamento aprovado	2025

PRIORIDADE 4: INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE

Designação da ação	Objetivo (s)	Meta	Data objetivo
Programa de mobilidade	Reforço a mobilidade dos estudantes em todos os níveis de ensino, com particular destaque para a implementação dos programas “ERASMUS +” e “Damião de Góis” em que a instituição está envolvida.	≥ + 5% / ano	2025-2030
Mobilidade e internacionalização do corpo docente	Reforçar a mobilidade e o apoio à internacionalização do corpo docente e de investigadores.	≥ 20% do pessoal em mobilidade	2028
Internacionalização dos ciclos de estudo	Aumentar o número de estudantes internacionais e dotar os estudantes nacionais de ferramentas linguísticas para competir no mercado de trabalho internacional.	≥ 20% de alunos internacionais. ≥ 1 curso de línguas por UO	2026
Parcerias Internacionais Estratégicas	Estabelecer acordos de cooperação com universidades, centros de investigação e empresas internacionais para intercâmbio de conhecimento, desenvolvimento de projetos conjuntos e dupla titulação.	≥ 3	2026-2030
Oferta formativa para o mundo	Reforçar a capacidade da instituição para formar candidatos de qualquer parte do mundo sem constrangimentos provocados pelas barreiras linguísticas.	Todas as UO	2026
Plano <i>teaching for the world</i>	Implementar um plano para o desenvolvimento das competências linguísticas do corpo docente habilitando-o para participar em atividades de ensino em língua inglesa.	≥ 50% dos docentes	2026-2030

PRIORIDADE 5: RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUSTENTABILIDADE AO SERVIÇO DA COMUNIDADE

Designação da ação	Objetivo (s)	Meta	Data objetivo
Plano para a Sustentabilidade	Reforçar o investimento na prossecução dos princípios e dos valores da responsabilidade e da sustentabilidade, acreditando que o ISLA, enquanto instituição de ensino superior, pode dar um contributo relevante para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 das Nações Unidas. Implementar e certificar um Sistema de Gestão Ambiental	Plano desenvolvido Sistema implementado	2025-2030 2028
Programa de voluntariado	Reforçar as ações de ligação entre a comunidade (interna e externa) com o envolvimento efetivo de estudantes, docentes e outros colaboradores, em estreita ligação com entidades parceiras no âmbito do desenvolvimento da política institucional definida para a responsabilidade social.	≥ 3 ações por ano	2025-2030
Programa de inclusão e interculturalidade	Reforçar as ações de ligação entre a comunidade académica com reforço do envolvimento efetivo de estudantes, docentes e outros colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento da instituição como uma escola de braços abertos ao mundo.	≥ 3 ações por ano	2025-2030
Relação dos alumni com a instituição	Apoiar na criação de emprego e criação programa de apoio à apresentação de projetos empreendedores que integram <i>alumni</i> de diferentes áreas.	≥ 1 ação por ano	2026-2030
Plataforma Web alumni	Criar uma plataforma web destinada a melhorar a comunicação e envolvimento com os <i>alumni</i> e o acompanhamento dos diplomados.	Plataforma criada	2025
Envolvimento de parceiros externos	Incrementar o envolvimento dos diferentes parceiros externos nas atividades da instituição, nomeadamente através da participação em atividades em parceria (conferências, palestras, workshops, etc.) e da criação de ofertas formativas que deem resposta às respetivas necessidades.	≥ 4 eventos anuais ≥ 3 ofertas formativas anuais	2025-2030
Projetos de IA com Impacto Social	Desenvolver projetos de IA que abordem desafios sociais e ambientais, contribuindo para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e incentivar a participação de estudantes e docentes em iniciativas de IA para o bem social.	≥ 1 projeto anual	2026-2030

O conjunto das ações e orientações definidas neste plano estratégico correspondem a objetivos concretos desenhados com um único fim, o de permitir ao ISLA Santarém continuar a consolidar o seu crescimento no período 2025-2030, e acelerar a sua capacidade de, por esse meio, transformar a comunidade onde se insere, e contribuir para o desenvolvimento científico, cultural e económico da mesma.

Pronúncia do Conselho Geral (27/05/2025):

O Conselho Geral do ISLA Santarém deliberou emitir a seguinte pronúncia sobre o Plano Estratégico 2030:

1. Reconhecimento do Enquadramento Estratégico

O Conselho Geral reconhece que o Plano Estratégico 2030 resulta de um amplo e alargado processo de construção e partilha envolvendo toda a comunidade académica e os parceiros externos e que o mesmo, num contexto de elevada complexidade e constante transformação, constitui um documento orientador essencial para consolidar a missão institucional do ISLA Santarém enquanto Instituto Politécnico de referência, com forte enraizamento regional e crescente projeção nacional e internacional. A estrutura do plano revela coerência com os objetivos definidos nos Estatutos e com os desafios atuais do ensino superior.

2. Apreciação das Linhas Estratégicas

O Conselho valoriza de forma particular os seguintes aspetos:

- A aposta na constituição de uma Unidade de Investigação com avaliação pela FCT, reforçando a legitimidade científica da instituição;
- A aposta clara na inovação pedagógica, na digitalização e na transição verde;
- O reforço da investigação aplicada e da produção científica;
- A intensificação da internacionalização e das redes de mobilidade;
- O compromisso com a coesão territorial e a colaboração com o tecido empresarial e institucional da região.

Estes vetores refletem uma estratégia de desenvolvimento sustentável, inclusivo e alinhado com as agendas europeias e nacionais para a educação, ciência e inovação.

3. Parecer final

O Conselho Geral manifesta o seu parecer favorável à implementação do Plano Estratégico 2030, reconhecendo-o como um instrumento estruturante para o desenvolvimento institucional e para a afirmação do ISLA Santarém como agente ativo no sistema científico, educativo e social português.



Rua Teixeira Guedes 31
2000 - 029 | Santarém, PT



+351 243 305 880



info@islasantarem.pt

www.islasantarem.pt