



**ISLA – INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DE SANTARÉM
(ISLA – SANTARÉM)**

**PLANO ESTRATÉGICO
2019 | 2023
PE-01 / V01**

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	3
2. MISSÃO E FINS	4
3. ENVOLVENTE REGIONAL	5
Principais Indicadores ao nível do regional	5
A estrutura empresarial da região	7
A estrutura de emprego	9
O perfil de empregabilidade	10
A oferta de nível 4 existente na região (2018-2019)	11
4. MATRIZ SWOT	12
4.1 Pontos fortes	12
4.2 Fraquezas	12
4.3 Oportunidades	13
4.4 Ameaças	13
5. LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	14
E.1 Aumentar e promover a melhoria das instalações da Instituição	14
Objetivo 1 Aumentar as instalações da instituição	14
Objetivo 2 Promover a melhoria das instalações atuais	15
E.2 Promover o desenvolvimento estratégico da Instituição	15
Objetivo 3 Consolidar a sustentabilidade financeira	15
Objetivo 4 Garantir uma situação de permanente equilíbrio financeiro	16
Objetivo 5 Valorizar e promover a qualidade	17
Objetivo 6 Aprofundar o contexto de ação na região em que a IES se insere	18
E.3 Consolidar o perfil de instituição de ensino superior politécnico	18
Objetivo 7 Alargar, diversificar e consolidar a oferta de cursos TeSP	19
Objetivo 8 Consolidar os cursos de 1.º ciclo (licenciatura)	20
Objetivo 9 Alargar, diversificar os cursos de formação pós-graduada e de especialização	20
Objetivo 10 Desenvolver estratégias de ensino <i>online</i> (e-learning)	21
E.4 Desenvolver as atividades de investigação	22
Objetivo 11 Aumentar o número de projetos de investigação	22
Objetivo 12 Encorajar os docentes a investigar	23
Objetivo 13 Promover a valorização económica do conhecimento	23
E.5 Desenvolver a internacionalização da instituição	24
Objetivo 14 Desenvolver a mobilidade de estudantes e docentes	24

Objetivo 15	Alargar a cooperação científica	24
Objetivo 16	Atrair estudantes estrangeiros	25
E.6 Melhorar as condições de sucesso dos estudantes		26
Objetivo 17	Melhorar as condições de estudo dos estudantes	26
Objetivo 18	Criar uma oferta de alojamento para estudantes	26
Objetivo 19	Desenvolver parcerias visando melhorar as condições de vida dos estudantes	27
Objetivo 20	Incentivar a participação dos estudantes em atividades de enriquecimento curricular	27
E.7 Valorizar o trabalho dos docentes e pessoal não docente		28
Objetivo 21	Desenvolver a carreira docente do ISLA-Santarém	28
Objetivo 22	Aumentar o número de docentes especialistas com provas públicas	28
Objetivo 23	Criar um programa de formação destinado ao pessoal não docente	29

1. INTRODUÇÃO

O Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém (ISLA-Santarém), de acordo com o artigo 45º da Lei 62/2007 de 10 de Setembro é um estabelecimento particular de ensino politécnico não integrado de que é titular a ISLA SANTARÉM, EDUCAÇÃO E CULTURA UNIPESSOAL, Lda.. Nos termos da lei, obteve do Ministério da Educação as necessárias autorizações e o reconhecimento de interesse público (Decreto Lei 86/2013 de 26 de junho), o que determinou a sua integração no sistema do ensino superior politécnico.

O reconhecimento de interesse público como instituição de ensino superior politécnico constitui uma oportunidade de repensar o posicionamento do ISLA-Santarém, delineando-se uma estratégia visando a afirmação e o desenvolvimento da instituição, adequando o seu posicionamento às necessidades do país e da região em que se insere.

Essa estratégia foi apresentada no Plano Estratégico 2013-2020 cujo desenvolvimento possibilitou um incremento substancial do Instituto. Nesta altura considera-se que esse Plano Estratégico se encontra cumprido pelo que urge definir uma nova estratégia que apresente novos desafios à instituição.

O Plano Estratégico 2019-2023, que agora se apresenta, resulta de um estudo aprofundado sobre as características da região onde a instituição se insere, complementado com um diagnóstico aprofundado sobre a situação da instituição.

2. MISSÃO E FINS

O ISLA-Santarém é um estabelecimento de ensino politécnico vocacionado para o ensino, a investigação orientada e a prestação de serviços, que através da articulação do estudo, da docência, da investigação e da animação social se integra na vida da sociedade, prosseguindo a sua atividade, atenta especialmente ao desenvolvimento cultural, científico e técnico da região de Santarém.

São fins do ISLA-Santarém:

- a) A formação humana, cultural, científica e técnica;
- b) Realização da investigação fundamental e aplicada;
- c) A participação ativa no sistema nacional de ensino;
- d) A prestação de serviços à comunidade, numa perspetiva de valorização recíproca, racionalização e aproveitamento máximo dos recursos do país;
- e) A participação na defesa do ambiente;
- f) A contribuição, no seu âmbito de atividade, para o desenvolvimento de Portugal, a cooperação internacional e a aproximação entre os povos, com especial relevo para os países de língua portuguesa e os países europeus.

3. ENVOLVENTE REGIONAL

O ISLA-Santarém insere-se numa região que coincide com a área geográfica correspondente ao distrito de Santarém (NUTIII do Médio Tejo e da Lezíria do Tejo) conforme o tratamento definido no último censo realizado em Portugal Continental em 2011 (Figura 1).

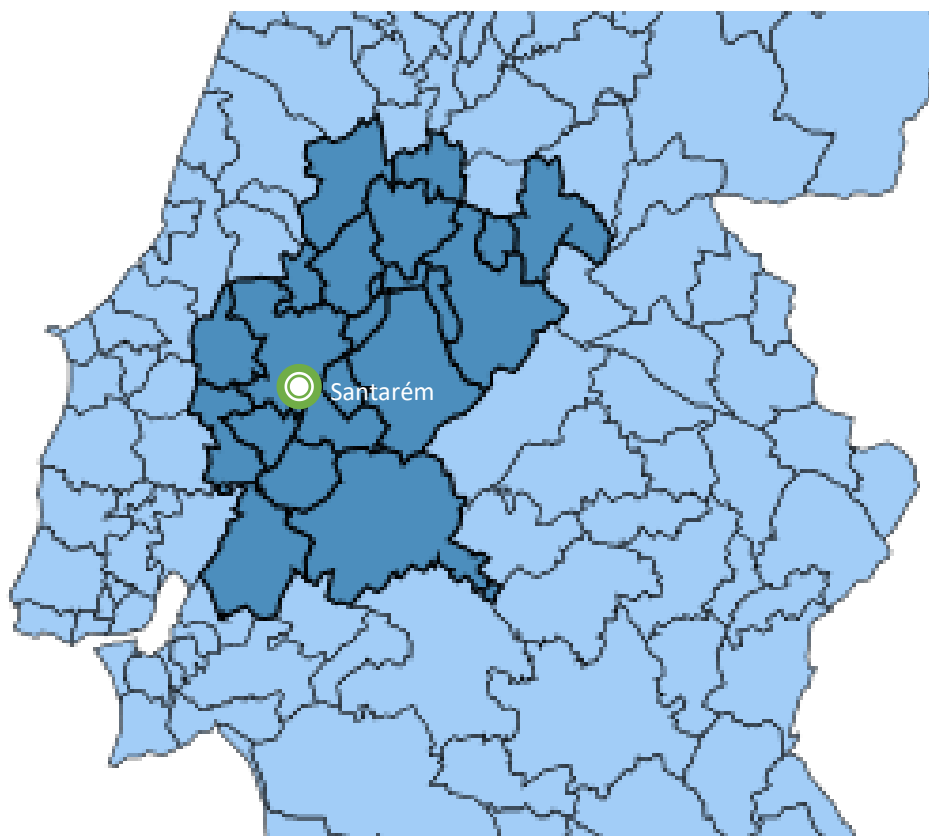


Figura 1 - NUTIII: Médio Tejo e Lezíria do Tejo (Fonte Censos 2011/PORDATA)

PRINCIPAIS INDICADORES AO NÍVEL DO REGIONAL

Apesar da influência regional do ISLA de Santarém se estender para além dos limites físicos do distrito vamos considerar para efeito desta análise apenas os indicadores disponíveis para as sub-regiões correspondentes ao distrito (NUTIII do Médio Tejo e NUT III da Lezíria do Tejo).

A população das NUT III do Médio Tejo (concelhos de Abrantes, Alcanena, Constância, Entroncamento, Ferreira do Zêzere, Mação, Ourém, Sardoal, Tomar, Torres Novas e Vila Nova da Barquinha) e da NUT III da Lezíria do Tejo (concelhos de Almeirim, Alpiarça, Azambuja, Benavente, Cartaxo, Chamusca, Coruche, Golegã, Rio Maior, Salvaterra de Magos e Santarém) decresceu entre 2001 e 2017 em cerca de 4% (quadro 1).

No que concerne à estrutura etária da população da região, entre 2001 a 2017 verificou-se um elevado grau de envelhecimento, a percentagem de pessoas entre os 0 – 14 anos manteve-se praticamente inalterado enquanto as pessoas com idade entre os 65 e mais anos aumentaram cerca de 13%.

Quadro 1 – Evolução da população residente no distrito (Fonte PORDATA)

NUT III	2001	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Médio Tejo	254.415	249.411	248.432	246.922	244.843	242.595	240.323	238.506	237.034	235.456
Lezíria do Tejo	241.174	247.420	247.702	247.684	247.270	246.586	244.920	242.514	240.693	239.346
Total	495.589	496.831	496.134	494.606	492.113	489.181	485.243	481.020	477.727	474.802

No período 2001 a 2011, verificou-se um decréscimo da população ativa do distrito de Santarém em cerca de 2%, (quadro 2).

Quadro 2 – Evolução da população ativa do distrito (Fonte Censos 2011/PORDATA)

NUT III	1960	± 1981	± 2001	± 2011
Médio Tejo	103.575	± 102.509	± 110.954	± 106.984
Lezíria do Tejo	94.015	± 101.616	± 115.793	± 115.208
Total	197.590	204.125	226.747	222.192

O nível de escolaridade da população com 15 ou mais anos tem vindo a melhorar de forma gradual (quadro 3). Em 2011, cerca de 13,1% da população não tem qualquer nível formal de escolaridade, 62% tinha o 1º, 2º ou 3º ciclo, enquanto 15,1 % tinha formação secundária (cerca de 12,0% em 2001). Do mesmo modo têm-se verificado uma evolução positiva em relação ao ensino superior que passou de 5,3% em 2001 para 10,60% em 2011. Verifica-se assim que os índices de escolaridade do distrito de Santarém se situam abaixo da média nacional em todos os escalões analisados.

Quadro 3 – População do distrito, com idade superior a 15 anos, por nível de escolaridade, 2011. Fonte PORDATA)

NUT III	Sem nível de escolaridade		Básico 1º ciclo		Básico 2º ciclo		Básico 3º ciclo		Secundário		Médio		Superior	
	2001	2011	2001	2011	2001	2011	2001	2011	2001	2011	2001	2011	2001	2011
Médio Tejo	48.872	27.706	67.391	63.887	28.075	25.198	34.129	40.272	26.588	32.298	1.335	2.064	11.529	22.643
Lezíria do Tejo	48.085	27.805	64.349	60.627	26.007	26.180	32.177	40.206	24.165	32.009	1.091	2.031	10.891	22.314
Total	96.957	55.511	131.740	124.514	54.082	51.378	66.306	80.478	50.753	64.307	2.426	4.095	22.420	44.957
% do total	22,8%	13,1%	31,0%	29,3%	12,7%	12,1%	15,6%	18,9%	12,0%	15,1%	0,6%	1,0%	5,3%	10,6%

Se analisarmos os dados tendo por base as sub-regiões identificadas, verificamos que em cada uma delas os valores são idênticos (gráfico 1).

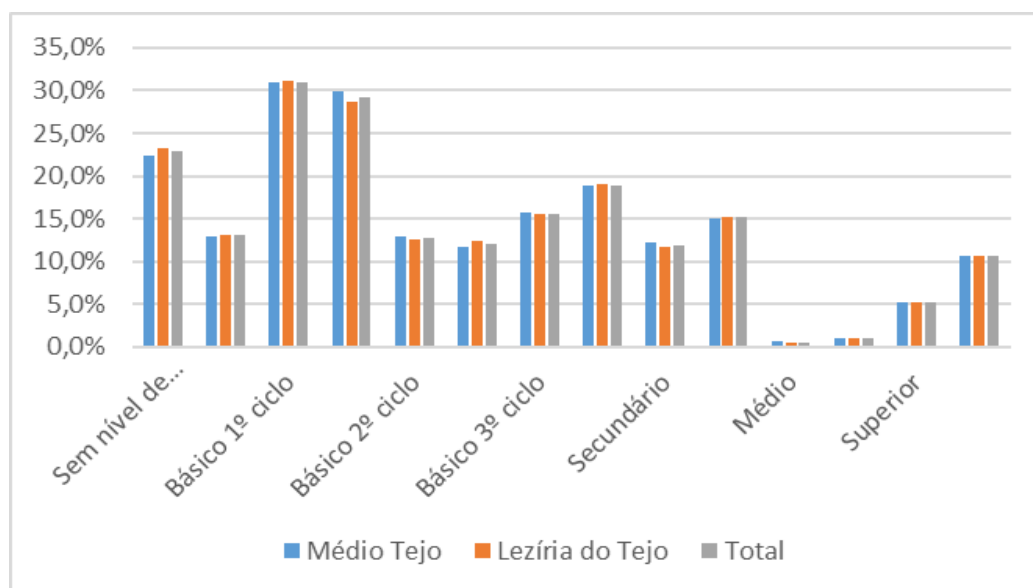


Gráfico 1 – Taxa de escolaridade da região por níveis de ensino, 2017 (Fonte PORDATA)

No que se refere ao número de alunos matriculados no ensino não superior, entre 2010 e 2017, verificou-se um ligeiro decréscimo de inscritos em todos os graus de ensino, com exceção dos inscritos no 3º ciclo do ensino básico (quadro 4). A descida é mais acentuada no ensino secundário onde a quebra no número de inscritos ronda os 11,3%.

Quadro 4 – Alunos matriculados no ensino não superior regular, 2017 (Fonte PORDATA)

	Educação Pré-Escolar		Ensino Básico - 1º Ciclo		Ensino Básico - 2º Ciclo		Ensino Básico - 3º Ciclo		Ensino Secundário	
	2001	2017	2001	2017	2001	2017	2001	2017	2001	2017
Médio Tejo	6.431	5.141	11.965	7.995	6.156	4.810	10.554	7.784	11.177	9.699
Lezíria do Tejo	5.197	5.737	10.773	9.248	5.365	5.283	8.648	8.410	8.527	8.431
Total	11.628	10.878	22.738	17.243	11.521	10.093	19.202	16.194	19.704	18.130
% do Total	13,7%	15,0%	26,8%	23,7%	13,6%	13,9%	22,6%	22,3%	23,2%	25,0%

A ESTRUTURA EMPRESARIAL DA REGIÃO

Conforme se pode observar no gráfico 2, a estrutura empresarial do distrito de Santarém (NUT III da Lezíria do Tejo e NUT III do Médio Tejo), a exemplo do que acontece ao nível do país, é composta, na sua esmagadora maioria, por micro, pequenas e médias empresas. Em termos percentuais existentes no distrito, 96% das empresas do distrito empregam de 1 a 9 trabalhadores, cerca de 3% empregam de 10 a 19 trabalhadores, cerca

de 1% empregam de 20 a 49 trabalhadores, enquanto o número das que empregam de 50 a 249 trabalhadores e as que dão emprego a mais de 250 é inferior a 1%.

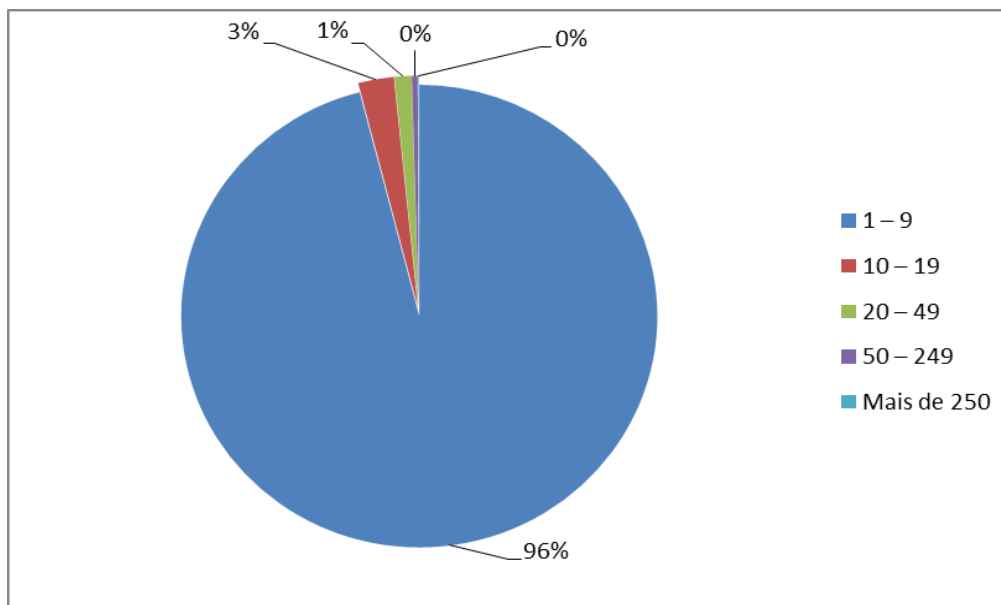


Gráfico 2 – Empresas sediadas no distrito, segundo o nº de trabalhadores, 2016 (Fonte PORDATA)

No que se refere ao nível de habilitações literárias dos empregadores, em 2016, predominam as habilitações literárias entre o ensino básico/3º ciclo e o ensino secundário com 53,3% do total (quadro 5).

Quadro 5 – Evolução dos empregadores por nível de escolaridade (Fonte PORDATA)

	Total		Inferior ao básico / 1º ciclo		Básico / 1º ciclo		Básico / 2º ciclo		Básico / 3º ciclo		Secundário e Pós Secundário		Superior	
	2002	2016	2002	2016	2002	2016	2002	2016	2002	2016	2002	2016	2002	2016
NUT III														
Médio Tejo	2.345	4.052	47	0	1.455	568	197	582	320	1.071	133	1.066	104	754
Lezíria do Tejo	2.170	3.659	26	1	1.371	447	139	493	268	1.010	103	960	129	727
Total	4.515	7.711	73	1	2.826	1.015	336	1.075	588	2.081	236	2.026	233	1.481
% do Total			1,6%	0,0%	62,6%	13,2%	7,4%	13,9%	13,0%	27,0%	5,2%	26,3%	5,2%	19,2%

A análise setorial referente a 2016, apresentada no gráfico 3, mostra que existe alguma diversificação, identificando-se 13 atividades com algum significado. Contudo essa diversificação não evita que a área do “comércio por grosso e a retalho” represente mais de 22% do total, as “atividades de agricultura, produção animal” com 12,1%, enquanto as “atividades administrativas e dos serviços” representam cerca de 11%. A seguir em termos de nível de importância, surgem o alojamento, restauração e similares e as atividades de

consultoria (7,9%), a construção (7,7%), as atividades de saúde humana (6,6%), as indústrias transformadoras (5,9%), a educação (4,9%) e os transportes e armazenagem 2,4%

O distrito apresenta uma acentuada terciarização dado que 76% das empresas instaladas pertencem aos sectores do **comércio** e dos **serviços**, enquanto apenas 6,8% das mesmas pertencem à **indústria**. Este sector apresenta um grau de diversificação reduzido, com predomínio das indústrias tradicionais tais como a fabricação de produtos metálicos (18%), e as indústrias alimentares e das bebidas (12%).



Gráfico 3 – Distribuição das empresas do distrito por atividade económica, 2016 (Fonte PORDATA)

Em 2016 existiam na região 47.298 empresas, tendo-se verificado um crescimento sustentado até 2010 e a partir desse ano um decréscimo anual de 4% do número total de empresas. Esta diminuição a nível da região está relacionada, com o abrupto desaparecimento da indústria transformadora, que só de 2002 a 2010 decresceu em mais de 10%, e com a junção de algumas delas, para fazer face aos novos mercados concorrenciais. Estes números foram atenuados com o surgimento de novos sectores, como os serviços e o comércio.

A ESTRUTURA DE EMPREGO

Regista-se uma evolução gradual do tipo de emprego disponível na região, constando-se uma evolução coerente com a verificada ao nível da melhoria da escolaridade. Assim, entre 2002 e 2016, verificou-se uma redução do nº de empregados com níveis de qualificação mais baixos e um significativo aumento dos empregados com escolaridade mais elevada, nomeadamente 3.º ciclo do ensino Básico, ensino secundário e superior (quadro 6).

Quadro 6 – Evolução dos trabalhadores empregados segundo o nível de habilitações (Fonte PORDATA)

NUT III	Total		Inferior ao básico / 1º ciclo		Básico / 1º ciclo		Básico / 2º ciclo		Básico / 3º ciclo		Secundário e Pós Secundário		Superior	
	2002	2016	2002	2016	2002	2016	2002	2016	2002	2016	2002	2016	2002	2016
Médio Tejo	54.631	50.515	1.155	220	16.802	6.078	12.290	7.136	11.089	14.775	8.470	15.042	2.97	7.196
Lezíria do Tejo	54.260	53.457	1.756	370	16.933	7.826	11.300	8.306	10.644	15.951	8.251	13.481	3.148	7.343
% Total			3,2%	0,7%	31,2%	14,6%	20,8%	15,5%	19,6%	29,8%	15,2%	25,2%	5,8%	13,7%

O PERFIL DE EMPREGABILIDADE

Da análise atenta da realidade socioeconómica do distrito em que o ISLA Santarém se insere, destacam-se os seguintes vetores representativos das potencialidades e constrangimentos existentes:

- O escalão etário mais jovem constitui a fatia mais relevante da população ativa. Este peso da população ativa jovem no distrito representa uma forte potencialidade procura de formação ao longo da vida.
- A modernização do tecido económico não é acompanhada, em igual grau, pela introdução de novas tecnologias, que normalmente está diretamente ligada a este fator sócio demográfico. Este indicador revela um potencial fator de perda de competitividade que urge contrariar através da oferta de formação contínua direcionada para este tipo de públicos.
- A taxa de emprego das pessoas menos qualificadas é superior ao emprego em profissões com maior qualificação, revelando um elevado potencial de pessoas carecendo de formação / reconversão das suas qualificações.
- O distrito entrou fortemente na terciarização da economia, o que é expresso na recomposição por sectores de atividade da população ativa. Esta terciarização deverá estar intimamente relacionada com o tipo de emprego proporcionado, deteta-se um grupo alargado de pessoas com baixas qualificações que podem beneficiar de uma oferta formativa direcionada para a melhoria das suas qualificações.
- O ainda baixo índice de escolaridade da população ativa, situado na esmagadora maioria entre o ensino básico e o ensino secundário (70%), o reduzido número de licenciados e sobretudo a quase ausência do nível médio de escolaridade. Esta estrutura de escolarização, é um fortíssimo constrangimento na capacidade de desenvolvimento social, pela necessidade que impõe de requalificação e formação da população ativa.

A OFERTA DE NÍVEL 4 EXISTENTE NA REGIÃO (2018-2019)

Apresenta-se a seguir, no quadro 7, um resumo com as áreas de educação e formação e o respetivo número de cursos de formação de nível 4 oferecidos na região onde o ISLA-Santarém, que são compatíveis com o seu projeto educativo, científico e cultural.

Quadro 7 – Resumo dos cursos de nível 4 existentes por área de educação e formação, 2018 (Fonte: sites das Escolas)

Área de Educação e Formação	Cursos nível 4 ministrados
213 - Audiovisuais e Produção dos média (multimédia)	14
341 - Comércio	12
342 - Marketing e Publicidade	3
345 - Gestão e Administração	7
481 - Ciências Informáticas	18
812 - Turismo e Laser	14
520 - Engenharia e Técnicas Afins	18

Complementarmente existem um número significativo de escolas secundárias que oferecem Cursos Científico – Humanísticos em áreas que se enquadram no projeto educativo do ISLA-Santarém (quadro 8).

Quadro 8 – Resumo dos cursos científico-humanísticos na região, 2018 (Fonte sites das Escolas)

Curso Científico-Humanístico	Escolas secundárias em que são oferecidos
Ciências e Tecnologia	23
Ciências Socioeconómicas	14

Através da oferta de um leque de cursos superiores com grau e sem grau, o ISLA-Santarém pretende continuar a contribuir para a melhoria dos índices de formação/qualificação dos jovens e adultos bem como para a sua fixação na região. A dificuldade em encontrar respostas para as suas necessidades de formação e qualificação ao longo da vida ao nível regional, leva a que muitas pessoas abandonem a região para prosseguirem estudos em outras regiões do país, com o conseqüente acréscimo de custos que essa opção envolve para as famílias, e também com o crescente empobrecimento regional em termos de quadros superiores, já que muitos dos que partem vêm a fixar-se em outras paragens. Muitos outros são obrigados a desistir de uma formação de nível superior, pois não dispõem de meios para suportar estudos fora da sua terra normal de residência. Outros ainda, estão já integrados numa carreira profissional, que não podem conjugar com um período mais ou menos longo de estudos afastados do local habitual de residência e de trabalho.

4. MATRIZ SWOT

A situação geral da instituição é caracterizada através da análise SWOT que se apresenta a seguir.

4.1 PONTOS FORTES

- P.1 Crescente qualificação do corpo docente.
- P.2 Estabilidade do corpo docente - Número de docentes em tempo integral.
- P.3 Crescente empregabilidade dos estudantes.
- P.4 Ensino virado para a empregabilidade.
- P.5 Forte ligação às entidades empregadoras.
- P.6 Oferta formativa cada vez mais ajustada às necessidades da região.
- P.7 Crescente prestígio da instituição na região.
- P.8 Forte ligação professores – estudantes.

4.2 FRAQUEZAS

- F.1 Número de candidatos em relação à oferta.
- F.2 Reduzido número de parcerias para formação conjunta.
- F.3 Algumas debilidades na qualidade das instalações.
- F.4 Dimensão das instalações para fazer face ao aumento do número de estudantes.
- F.5 Reduzida rede de parcerias internacionais.
- F.6 Área de recrutamento reduzida (80% dos estudantes oriundos da região).
- F.7 Reduzida mobilidade de estudantes e docentes.
- F.8 Fraca capacidade de atrair financiamento europeu.
- F.9 Fraca capacidade de atração de estudantes estrangeiros.
- F.10 Número insuficiente de docentes especialistas.
- F.11 Reduzida utilização do e-learning (ensino online).
- F.12 Capacidade insuficiente de espaços de estudo para os estudantes.
- F.13 Taxas de conclusão das dissertações no segundo ciclo.

- F.14 Escassez de recursos humanos não docentes (baixo rácio pessoal não docente/docente).
- F.15 Escassez de publicações dos docentes indexadas em índices de referência.
- F.16 Reduzida rede de parcerias com IES nacionais.

4.3 OPORTUNIDADES

- O.1 Alargamento da oferta formativa apostando em áreas em que se identifiquem necessidades regionais e/ou nacionais.
- O.2 Possibilidade/necessidade de alargamento das instalações.
- O.3 Capacidade de interação com o meio envolvente.
- O.4 Existência de mecanismos para incrementar a empregabilidade dos estudantes.
- O.5 Implementação e certificação do sistema interno de gestão da qualidade.
- O.6 Parcerias com maior número de organizações nacionais e internacionais.
- O.7 Dimensão da instituição possibilita agilidade e rapidez na adaptação à mudança.
- O.8 Localização privilegiada da instituição na cidade de Santarém.
- O.9 Ligações ao tecido empresarial e aos organismos públicos e do terceiro setor.
- O.10 Existência de objetivos e metas para a qualificação dos europeus ao nível da formação de nível superior.
- O.11 Integração da instituição no Grupo Lusófona com experiência e ligação aos PALOP.
- O.12 Existência de procura de ensino por estudantes provenientes dos PALOP.
- O.13 Potencial da rede de antigos estudantes (Alumni).

4.4 AMEAÇAS

- A.1 Concorrência do ensino público.
- A.2 Conjuntura política - clima de incerteza derivado das constantes alterações legislativas com elevado impacto no quadro legal de funcionamento do ensino superior privado.
- A.3 Tendência demográfica negativa.
- A.4 Rigidez na gestão das vagas dos cursos do primeiro ciclo pelas instituições de tutela do ensino superior.

A.5 Insuficiência e incerteza nas políticas de ação social direta e indireta.

A6 Valorização do ensino superior por parte da sociedade.

5. LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

De acordo com os estatutos aprovados e publicados em 2013 o ISLA-Santarém assume o compromisso de se reger por um conjunto de princípios e valores institucionais. Assim, e tendo em vista o seu posicionamento como instituição de ensino e investigação de excelência, que procura elevados padrões de qualidade as ações a desenvolver articulam-se em sete eixos estratégicos:

- E1 – Alargar e promover a melhoria das instalações da Instituição
- E2 – Promover o desenvolvimento estratégico da Instituição
- E3 – Consolidar o perfil de instituição de ensino superior politécnico
- E4 – Desenvolver as atividades de investigação
- E5 – Desenvolver a internacionalização da instituição
- E6 – Melhorar as condições para o sucesso dos estudantes
- E7 – Valorizar o trabalho dos docentes e pessoal não docente

E.1 Aumentar e promover a melhoria das instalações da Instituição

O ISLA-Santarém, para garantir o normal funcionamento das suas atividades atuais e das que se pretendem vir a desenvolver com o presente PE, seja de ensino ou de investigação, tem necessidade urgente de aumentar as instalações atuais com a utilização de um novo espaço que deverá ter condições de proximidade com essas instalações. Do mesmo modo as características das instalações atuais implicam um esforço permanente de manutenção e melhoria

OBJETIVO 1 AUMENTAR AS INSTALAÇÕES DA INSTITUIÇÃO

Com essa finalidade a Entidade instituidora avaliará as opções que se vierem a identificar de modo a conseguir-se o alargamento das instalações a partir de 2019.

Ações

- Identificar espaços na cidade de Santarém que possam satisfazer as necessidades.
- Decidir entre as alternativas que se vierem a identificar a que melhor possa corresponder ao desejado.

- Identificar as intervenções requeridas para a rápida utilização do edifício nas valências letivas e não letivas.
- Desenvolver uma estratégia de gestão sustentável dos espaços letivos com envolvimento da comunidade académica.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2018	Meta 2023
Aumentar as instalações	N.º de metros ² afetos à atividade do instituto	1.500	>= 2.600
Sustentabilidade	Implementar mecanismos de gestão sustentável (resíduos, energia, eficiência energética, alterações de comportamento, etc.)	0	Registrar progresso acentuado

OBJETIVO 2 PROMOVER A MELHORIA DAS INSTALAÇÕES ATUAIS

As instalações atuais do ISLA-Santarém são propriedade da SCMS pelo que as melhorias a introduzir na qualidade das instalações carecem de uma articulação com o senhorio de modo a superarem-se os constrangimentos atualmente existentes. Algumas das intervenções afiguram-se de alguma complexidade em virtude do edifício se encontrar classificado pelo IPAR.

Ações

- Negociar com o senhorio (SCMS) as intervenções necessárias ao nível das instalações (janelas, requalificação de pisos, pinturas).
- Dotar todas as salas de aula com sistema de climatização.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2018	Meta 2023
Renovar as janelas exteriores	N.º de janelas renovadas	8	todas
Requalificar pisos	N.º de m ² de pisos a requalificar	320	650
Todas as salas com climatização	N.º de salas de aula com climatização	8	Todas

E.2 Promover o desenvolvimento estratégico da Instituição

OBJETIVO 3 CONSOLIDAR A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

A ISLA-Santarém, Educação e Cultura, Unipessoal, Lda., entidade instituidora do ISLA-Santarém sentiu de forma muito acentuada os efeitos da crise, quer em termos de risco quer em termos de rentabilidade. Os relatórios e

contas permitem concluir que esta situação, não estando ainda totalmente superada, tem vindo a ser progressivamente invertida tendo-se registados resultados positivos em 2017 e 2018.

A receita total no período de setembro 2016 a agosto 2017 foi de 787.663 Euros dos quais 561.691 Euros foram gerados pelas atividades de ensino, ou seja, 71,3% do total. A principal fonte de despesa são os encargos com remunerações do pessoal (276.578 Euros).

Verifica-se assim que, embora se tenham registado melhorias nos últimos anos é necessário continuar a prosseguir uma política de gestão rigorosa que permita libertar recursos para o investimento nas pessoas, isto é, para uma gestão centrada na melhoria da qualificação e das condições de trabalho dos docentes e do pessoal não docente, bem como para investimentos programados na melhoria da qualidade do ensino e da investigação.

Ações

- Promover um modelo de gestão de recursos rigoroso, evitando gastos supérfluos ou desnecessários e centrando os recursos financeiros nas operações centrais da sua missão.
- Monitorizar com regularidade a atividade desenvolvida e os resultados obtidos por forma identificar e corrigir eventuais desvios.
- Identificar oportunidades para melhorar o contributo das várias áreas de atividade para a sustentabilidade do ISLA-Santarém no âmbito da sua missão.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2017 (*)	Meta 2023
Capacidade de honrar compromissos de curso e longo prazo	Liquidez geral	1,86	>1
Capacidade para fazer face às necessidades de fundo de maneo	Tesouraria líquida	9.616€	>0
Assegurar um nível de financiamento dos ativos por capitais próprios	Autonomia financeira	21%	>=33%
Assegurar a capacidade para solver as responsabilidades assumidas	Solvabilidade	27%	>50%

(*) referente ao período set2016-agosto2017 em virtude o período contabilístico ser coincidente com o ano-letivo

OBJETIVO 4 GARANTIR UMA SITUAÇÃO DE PERMANENTE EQUILÍBRIO FINANCEIRO

O financiamento das instituições de ensino superior privado passa sobretudo pelas propinas pagas pelos estudantes. Para além dessa vertente deve fazer-se um esforço contínuo na identificação e aproveitamento de outras fontes de receitas.

Ações

- Aproveitar as oportunidades de financiamento, nomeadamente os fundos colocados à disposição das atividades de I&D através de programas comunitários.
- Aproveitar as oportunidades de financiamento, nomeadamente através dos programas de financiamento da formação (TeSP).
- Desenvolver as atividades de prestação de serviços à comunidade.
- Manter o seu posicionamento de instituição que cumpre com o lema “pagar a tempo e horas”, cumprindo com o prazo de pagamento a fornecedores de bens e serviços.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2018	Meta 2023
Aumentar as receitas obtidas das atividades de I&D	Financiamento obtido através de atividades de I&D	21.132€	+ 50%/ano
Aumentar as receitas obtidas através de programas de financiamento da formação	Financiamento obtido através de programas de financiamento	34.652€	+10%/ano
Aumentar as receitas obtidas através da prestação de serviços à comunidade	Receitas obtidas através da prestação de serviços à comunidade	183.600€	+10%/ano

OBJETIVO 5 VALORIZAR E PROMOVER A QUALIDADE

A garantia da qualidade tem vindo a assumir um papel determinante para a sustentabilidade das instituições de ensino superior, ao incidir nos processos que asseguram o cumprimento dos critérios exigíveis nos diversos domínios de atividade das instituições. Para dar resposta a essas exigências o ISLA-Santarém desenvolveu procedimentos de qualidade, com base numa política e em objetivos formalmente definidos, a qual se consubstancia no sistema interno de garantia da qualidade do ISLA-Santarém (SIGQ-ISLA). O corolário da consolidação do SIGQ-ISLA consistirá na acreditação do mesmo pela A3ES.

Ações

- Promover e aprofundar as boas práticas de qualidade em todas as atividades do Instituto.
- Promover a realização de ações de formação no âmbito do SIGQ-ISLA. [?](#)
- Promover, organizar e concretizar os processos de acreditação, certificação e reconhecimento do ISLA-Santarém e dos seus cursos, e assegurar o respetivo processo de acompanhamento junto da A3ES. [?](#)
- Assegurar a concretização da revisão do Manual da Qualidade.
- Promover a acreditação do SIGQ-ISLA pela A3ES. [?](#)

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2018	Meta 2023
Implementar e consolidar o SIGQ-ISLA	N.º de revisões do Manual da Qualidade	1	Manter

Accreditação do SIGQ-ISLA pela A3ES

Não
implementado

1

OBJETIVO 6 APROFUNDAR O CONTEXTO DE AÇÃO NA REGIÃO EM QUE A IES SE INSERE

O ensino superior em Portugal confronta-se com as dinâmicas demográficas negativas, pelo que deverá alargar a sua ação a outros públicos, tendo em atenção que o défice de qualificações da população adulta mantém-se em valores muito elevados. Na região onde o ISLA-Santarém se insere existem um conjunto de concelhos, integrantes da CIMLT, que revelam maior estabilidade ao nível da população, sendo geradores de maior procura de educação superior e menos atingidos por dinâmicas demográficas negativas do que os restantes. São territórios que oferecem maiores oportunidades de ensino superior ou de transferência de conhecimento, tendo em vista as necessidades de qualificação e valorização das suas atividades, abrindo-se possibilidades de desenvolvimento da vocação regional do ISLA-Santarém.

Ações

- Dinamizar parcerias com instituições relevantes na área da CIMLT que sustentem a extensão de prestação de serviços à comunidade pelo ISLA-Santarém nesta área geográfica. ☒
- Dinamizar eventos com envolvimento de outras instituições da área da CIMLT em que o ISLA-Santarém se apresente como parceiro. ☒
- Promover a realização de estudos que se revelem úteis para dinamizar iniciativas na região da CIMLT.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2018	Meta 2023
Desenvolver parcerias estratégicas	N.º de ofertas formativas criadas em parceria com municípios e outras entidades da CIMLT	0	2
	N.º de serviços prestados para municípios e outras entidades da área da CIMLT	0	2
	N.º de eventos realizados em parceria com municípios e outras entidades da área da CIMLT	0	1

E.3 Consolidar o perfil de instituição de ensino superior politécnico

Na sequência do posicionamento da instituição no subsector do ensino superior politécnico, O ISLA-Santarém, pretende continuar a alargar a sua oferta formativa de forma a proporcionar aos seus estudantes e graduados a possibilidade de se manterem permanentemente atualizados e devidamente preparados para o mercado de trabalho.

Da continuação do alargamento da oferta formativa orientada para suprir as carências percecionadas na região onde o ISLA-Santarém se insere, espera-se continuar a aumentar significativamente o número de estudantes quer no se refere aos cursos com grau, quer aos cursos de formação pós-graduada.

O desenvolvimento da oferta formativa procurará continuar a corresponder a necessidades identificadas e não satisfeitas através da oferta existente na região. O desenvolvimento da oferta formativa deverá ainda ter em conta as características da instituição exprimindo as vantagens competitivas e o prestígio que as áreas científicas que fazem parte do “núcleo duro” da oferta disponibilizada ao longo dos anos de existência da instituição têm granjeado.

Tendo por base as necessidades identificadas, os recursos disponíveis e a análise da concorrência e de modo mais específico da oferta existente na região, a oferta formativa será estrutura em torno de três áreas: cursos técnicos superiores profissionais (TeSP), licenciaturas e cursos pós-graduados (com e sem grau) tendo como objetivo a criação de uma oferta que possa assegurar aos estudantes que iniciam um TeSP na instituição que tem possibilidade de continuidade num curso de 1.º ciclo e destes para um curso de 2.º ciclo ou de pós-graduação.

OBJETIVO 7 ALARGAR, DIVERSIFICAR E CONSOLIDAR A OFERTA DE CURSOS TeSP

Na região onde o ISLA-Santarém se insere existe um número significativo de cursos de nível 4 cujos estudantes constituem o público-alvo preferencial para a frequência dos cursos TeSP.

Ações

- Criar novos cursos TeSP alinhados com a oferta formativa de nível 4 da região e com a oferta formativa de 1.º ciclo do ISLA-Santarém.
- Consolidar e melhorar a qualidade e o funcionamento dos cursos de primeiro ciclo.
- Continuar a desenvolver o plano de divulgação/captação de novos estudantes.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2018	Meta 2023
Desenvolver os cursos TeSP	N.º de cursos TeSP em funcionamento	7	14
	N.º de estudantes inscritos em cursos TeSP	212	350
	N.º de áreas científicas dos cursos TeSP	10	12
	Taxa de abandono dos cursos TeSP	15%	5%

OBJETIVO 8 CONSOLIDAR OS CURSOS DE 1.º CICLO (LICENCIATURA)

Considerando não tem sido possível preencher todas as vagas disponíveis, a prioridade passa por consolidar a oferta formativa de cursos de 1.º ciclo criando condições que permitam preencher e aumentar as vagas atualmente existentes. Esta prioridade não significa que a instituição abandone a ideia de crescimento sustentada na acreditação de novos ciclos de estudos em áreas em que se identifique potencial de procura e de empregabilidade.

Ações

- Identificar os fatores que potenciam a conclusão do curso com sucesso e em tempo útil e usar esse conhecimento para promover medidas que contrariem o insucesso e o abandono.
- Criar mecanismos de identificação precoce de situações de risco de abandono, com especial ênfase ao nível do primeiro ano, com base em estatísticas rápidas (absentismo, insucesso, escolar, dívidas de propinas, indeferimento de apoios sociais).
- Consolidar e melhorar a qualidade e o funcionamento dos cursos de primeiro ciclo.
- Continuar a desenvolver o plano de divulgação/captação de novos estudantes.
- Atribuir prémios pecuniários (bolsas) aos estudantes oriundos do regime normal de acesso, residentes na região onde o ISLA-Santarém se insere.
- Desenvolver mecanismos de apoio à docência, que permitam a melhoria da organização e planificação das unidades curriculares, a identificação e partilha de boas práticas de ensino/aprendizagem, o aprofundamento da utilização de plataformas de apoio ao ensino e a integração de competências transversais.

Procurar ativamente e criar as condições e os recursos adequados a novas áreas científicas que sejam suscetíveis de criação de novos cursos de 1.º ciclo.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2018	Meta 2023
Consolidar os cursos de 1.º ciclo	N.º de cursos de 1.º ciclo acreditados	6	8
	N.º de novos estudantes inscritos em cursos de 1.º ciclo	96	250
	Alargar o número de Bolsas para os Estudantes da Nossa Terra	30	45
	Taxa de abandono em cursos de 1.º ciclo	8%	5%

OBJETIVO 9 ALARGAR, DIVERSIFICAR OS CURSOS DE FORMAÇÃO PÓS-GRADUADA E DE ESPECIALIZAÇÃO

O desenvolvimento de cursos de formação pós-graduada e de especialização pode abranger formações muito diversificadas que permitam dar resposta a necessidades de formação e qualificação diferenciados. A

estratégia para o desenvolvimento desta formação passa por assegurar condições de acesso e frequência que promovam a flexibilidade.

Ações

- Identificar novas áreas de formação pós-graduada a desenvolver através dos recursos do ISLA-Santarém, ou através de parcerias com outras instituições.
- Aumentar a oferta de cursos de 2.º ciclo (mestrado) preferencialmente através de cursos em associação.
- Desenvolver ações de apoio/acompanhamento dos estudantes que permitam aumentar a taxa de conclusão das dissertações/projetos dos cursos de 2.º ciclo (mestrado).
- Continuar a desenvolver o plano de divulgação/captação de novos estudantes.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2018	Meta 2023
Desenvolver a oferta de cursos de 2.º ciclo	N.º de cursos de 2.º ciclo acreditados	2	4
	N.º de estudantes inscritos em cursos de 2.º ciclo	37	70
	N.º e percentagem de estudantes a concluir cursos de 2.º ciclo	2 (10%)	15
Desenvolver a oferta de formação pós graduada	N.º de cursos de pós-graduação realizados	15	20
	N.º de estudantes inscritos em cursos de pós-graduação	133	300
	N.º de áreas científicas dos cursos de pós-graduação	12	15

OBJETIVO 10 DESENVOLVER ESTRATÉGIAS DE ENSINO *ONLINE* (E-LEARNING)

A introdução de soluções inovadoras baseadas em ensino *online* constitui uma opção reconhecida como necessária para a evolução e o desenvolvimento dos sistemas de ensino superior e das respetivas instituições. Numa perspetiva de reorientação e diversificação da oferta formativa, o ISLA-Santarém, propõe-se desenvolver formas de ensino, com suporte total ou parcialmente *online*, que pela sua capacidade de ultrapassar as barreiras temporais e espaciais, pela flexibilidade que proporciona e pela redução de custos que pode implicar para os estudantes, pode constituir uma alternativa válida. Numa primeira fase estas iniciativas serão concretizadas através da oferta de formações pós-graduadas ou de especialização.

Ações

- Qualificar docentes para intervir no contexto do ensino online.
- Identificar áreas de atuação para o desenvolvimento de cursos de pós-graduação/MBA em ambiente online.

- Criar novos cursos em ambiente online.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2018	Meta 2023
Desenvolver os cursos online	N.º de docentes qualificados para atuar no contexto do ensino online.	5	20
	N.º de cursos em ambiente online.ou misto	1	3
	N.º de estudantes inscritos em cursos online.	25	100

E.4 Desenvolver as atividades de investigação

O desenvolvimento e consolidação da investigação é uma das formas principais de afirmar o ISLA-Santarém. O desempenho em I&D é a chave motora para a reputação e posicionamento da instituição entre as escolas de qualidade.

A investigação deverá 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.

OBJETIVO 11 AUMENTAR O NÚMERO DE PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO

Para aumentar as atividades de investigação, deverão ser reforçados os programas de apoio à elaboração de candidaturas a programas de financiamento nacionais e internacionais e à participação ou organização de eventos e iniciativas científicas, bem como desenvolver programas de estímulo à publicação de resultados científicos em revistas internacionais.

Ações

- Envolvimento em parcerias para participação em programas financiados, nacionais e internacionais.
- Diversificar as fontes de financiamento

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2018	Meta 2023
Aumentar o número de projetos de investigação	N.º de participações em programas internacionais de investigação financiados	0	2
	N.º de participações em programas nacionais de investigação financiados	1	2
Diversificar as fontes de financiamento	Valor de financiamento obtido através de	21.132€	+ 50%/ano

OBJETIVO 12 ENCORAJAR OS DOCENTES A INVESTIGAR

Tendo em conta o número de docentes com doutoramento e o aumento que se espera atingir com o alargamento da oferta formativa e consequentemente da necessidade de recrutar novos docentes espera-se dispor de um corpo docente com capacidade para desenvolver atividades de investigação. Este envolvimento pode ser potenciado através da criação de programas de estímulo à publicação de resultados científicos em revistas internacionais.

Ações

- Criar programas que estimulem os docentes a investigar.
- Apoiar os docentes na divulgação dos resultados da investigação.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2018	Meta 2023
Aumentar o número de publicações	N.º de N.º de livros e capítulos de livros e publicações em revistas internacionais com revisão de pares	26	80
	N.º de publicações/docentes apoiadas	2	30

OBJETIVO 13 PROMOVER A VALORIZAÇÃO ECONÓMICA DO CONHECIMENTO

O ISLA-Santarém deverá orientar uma parte significativa do seu esforço de investigação para questões relacionadas com aplicação prática do conhecimento obtido através de projetos de investigação, possibilitando que esse conhecimento seja colocado ao serviço da resolução de problemas práticos, valorizando economicamente o esforço intelectual dos docentes, investigadores e estudantes.

Ações

- Identificar projetos que possibilitem a resolução de problemas práticos
- Concretizar a aplicação prática do conhecimento obtido.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2018	Meta 2023
Promover a valorização económica do conhecimento	N.º de projetos desenvolvidos com aplicação prática.	1	5
	Receita obtida através de projetos com aplicação prática.	19.632€	+10%/ano

E.5 Desenvolver a internacionalização da instituição

A aposta na internacionalização é uma das áreas de desenvolvimento das instituições de ensino superior com as quais o ISLA-Santarém pretende estar em linha estando previsto o desenvolvimento de ações concretas com esse objetivo.

OBJETIVO 14 DESENVOLVER A MOBILIDADE DE ESTUDANTES E DOCENTES

A instituição apresenta debilidades significativas ao nível da mobilidade de estudantes e docentes a que não será alheio o perfil dos estudantes, onde predominam os oriundos do regime de M23, que tem vindo a frequentar os cursos ministrados. Com a alteração e reposicionamento da oferta formativa assiste-se a uma alteração do perfil dos estudantes esperando-se que a instituição seja capaz de captar cada vez maior número de estudantes para os quais a participação em programas de mobilidade seja uma consequência natural do seu desenvolvimento.

Ações

- Alargar o número de parcerias bilaterais para mobilidade (ERASMUS +).
- Alargar o número de parcerias e de participações em projetos internacionais.
- Promover ativamente a mobilidade de estudantes e docentes.
- Criar incentivos financeiros que apoiem os estudantes em mobilidade.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2018	Meta 2023
Desenvolver a internacionalização de estudantes e docentes	N.º de protocolos bilaterais para a Mobilidade no âmbito do ERASMUS +	14	40
	N.º de estudantes em mobilidade OUT	3	10
	N.º de estudantes em mobilidade IN	7	20
	N.º de docentes em mobilidade OUT	0	6
	N.º de docentes em mobilidade IN	0	5
	Valor de desconto em propinas durante a mobilidade	0	9.000€/ano

OBJETIVO 15 ALARGAR A COOPERAÇÃO CIENTÍFICA

O processo de internacionalização passa também pelo envolvimento da instituição em redes e grupos de cooperação sobretudo ao nível de projetos de cooperação com instituições pertencentes ao espaço dos países lusófonos e ao espaço europeu.

Ações

- Aumentar os protocolos para participação em redes de investigação.

- Alargar a participação em projetos internacionais.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2018	Meta 2023
Desenvolver a participação em projetos e parcerias internacionais	N.º de protocolos de parceria para a investigação	2	5
	N.º de participações em projetos internacionais	0	2

OBJETIVO 16 ATRAIR ESTUDANTES ESTRANGEIROS

Para concretizar este objetivo estratégico a instituição procurará aprofundar e estender as ligações institucionais que lhe permitam promover a sua oferta formativa nos espaços e regiões onde essas ligações institucionais constituam uma possibilidade de promoção e divulgação.

Numa primeira fase este esforço de captação de estudantes estrangeiros será dirigido à comunidade de países de língua oficial portuguesa (CPLP) passando por três linhas de atuação: desenvolvimento de iniciativas próprias, participação em iniciativas em conjunto com outras instituições de ensino, criação no site institucional de uma área especificamente destinada aos estudantes estrangeiros que possa funcionar como montra dirigida a esses públicos.

Ações

- Estabelecer parcerias que possibilitem o recrutamento de estudantes estrangeiros com especial ênfase no Brasil e nos PALOP.
- Desenvolvimento de iniciativas próprias, participação em iniciativas em conjunto com outras instituições de ensino relacionadas com a divulgação internacional.
- Criar no site institucional uma área especificamente destinada aos estudantes estrangeiros que possa funcionar como montra dirigida a esses públicos.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2018	Meta 2023
Aumentar o número de estudantes estrangeiros	N.º de estudantes estrangeiros em cursos TeSP	24	100
	N.º de estudantes estrangeiros em cursos de 1.º ciclo	2	50
	N.º de estudantes estrangeiros em cursos de 2.º ciclo	1	20

E.6 Melhorar as condições de sucesso dos estudantes

A integração dos estudantes pode ser melhorada quer através das condições que são oferecidas pelos espaços escolares quer pelas condições relacionadas com o alojamento e a sua inserção na cidade e região. Estas condições para o sucesso passam ainda por incentivar os estudantes a envolverem-se em atividades de investigação e deste modo melhorar a sua preparação para o mercado de trabalho.

OBJETIVO 17 MELHORAR AS CONDIÇÕES DE ESTUDO DOS ESTUDANTES

O sucesso dos estudantes passa também pelas condições de trabalho e estudo proporcionadas pela instituição.

Ações

- Ampliar os espaços de trabalho e de estudo com acesso a computadores e internet.
- Atualizar o equipamento tecnológico nos laboratórios.
- Ajustar os horários de atendimento dos serviços, incluindo a biblioteca, para responder às necessidades dos estudantes de todos os ciclos.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2018	Meta 2023
Melhorar as condições de estudo dos estudantes	N.º de m2 atribuídos a salas de estudo	20 m2	70 m2
	Total de área coberta pela rede wireless	100%	Manter
	Valor do investimento em equipamentos	23.200€	20.000€/ano

OBJETIVO 18 CRIAR UMA OFERTA DE ALOJAMENTO PARA ESTUDANTES

A exemplo do que se passa um pouco por todo o país o problema da dificuldade de alojamento de estudantes na cidade de Santarém tenderá a agravar-se pelo que se se pretende uma aposta consistente na captação de estudantes estrangeiros urge criar condições de alojamento que permitam atrair esses estudantes.

Ações

- Criar uma residência para estudantes.
- Desenvolver parcerias com entidades da cidade de Santarém que possibilitem criar condições para alojar estudantes a preços adequados.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2018	Meta 2023
Criar uma oferta de alojamento para estudantes	N.º de lugares disponibilizados em alojamento próprio	0	20

	N.º de lugares disponibilizados em alojamento através de parcerias	25	50
--	--	----	----

OBJETIVO 19 DESENVOLVER PARCERIAS VISANDO MELHORAR AS CONDIÇÕES DE VIDA DOS ESTUDANTES

Com este objetivo pretende-se desenvolver uma rede de parcerias que através de protocolos de desconto em produtos e serviços possibilite uma melhor integração dos estudantes na cidade e região. A Associação de Estudantes pode ter um papel importante na concretização deste objetivo.

Ações

- Estabelecer protocolos com entidades da cidade e região.
- Incentivar e apoiar a comunidade académica na procura de novas oportunidades de parceria.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2018	Meta 2023
Desenvolver parcerias visando melhorar as condições de vida dos estudantes	N.º de protocolos	12	25

OBJETIVO 20 INCENTIVAR A PARTICIPAÇÃO DOS ESTUDANTES EM ATIVIDADES DE ENRIQUECIMENTO CURRICULAR

Este incentivo passa pelo alargamento das componentes de formação em contexto profissional, consolidando e aumentando a interação com empresas e a sociedade civil em todas as vertentes do ensino, enriquecendo a experiência dos estudantes e promovendo desenvolvimento das competências transversais, através de, entre outros, estágios curriculares e extracurriculares, e da participação dos estudantes em projetos de investigação.

Ações

- Continuar a desenvolver as parcerias com entidades e empresas da região.
- Divulgar junto dos estudantes as oportunidades de estágio.
- Incentivar os estudantes a participar em estágios.
- Incentivar os estudantes a desenvolver os seus trabalhos de final de curso no contexto de projetos aplicados.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2018	Meta 2023
Aumentar as atividades de enriquecimento curricular	N.º de estágios curriculares e extracurriculares	42	75
	N.º de estudantes participantes em projetos de investigação	5	10
	N.º de projetos realizados em contexto aplicado	3	8

	N.º de estudantes com participação em publicações	18	25
--	---	----	----

E.7 Valorizar o trabalho dos docentes e pessoal não docente

OBJETIVO 21 DESENVOLVER O REGIME DA CARREIRA DOCENTE E DE INVESTIGAÇÃO DO ISLA-SANTARÉM

Na sequência da esperada publicação do Estatuto da Carreira docente do Ensino superior privado pretende-se concretizar as ações que vierem a ser consideradas adequadas à luz dessa legislação para a consolidação do corpo docente próprio do ISLA-Santarém. Enquanto essa legislação não for publicada o ISLA-Santarém avançará com a aprovação do Regime da Carreira do Pessoal Docente e de Investigação como forma de dar corpo a este objetivo.

Ações

- Criar o regulamento do Regime da Carreira do Pessoal Docente e de Investigação do ISLA-Santarém
- Promover a criação da carreira docente criando condições efetivas para a inserção na mesma.
- Definir uma estratégia que permita a contratação de profissionais de mérito reconhecido como professores convidados.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2018	Meta 2023
Criar a carreira docente do ISLA-Santarém	N.º de docentes de carreira	Não aplicável	70%
	N.º de docentes convidados (ETI)	Não aplicável	20%

OBJETIVO 22 AUMENTAR O NÚMERO DE DOCENTES ESPECIALISTAS COM PROVAS PÚBLICAS

Para efeitos do cumprimento da legislação em vigor as IES politécnicas têm até 2021 para ajustar o seu corpo docente. Este ajustamento passa pela criação de um quadro de docentes com título de especialista que permita cumprir os respetivos rácios.

Ações

- Envolvimento ativo da IES participando em consórcio que possibilite a obtenção do título de especialista.
- Incentivar, com medidas efetivas, os docentes com perfil a obter o título de especialista.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2018	Meta 2023
Aumentar o número de docentes especialista com provas públicas	N.º de protocolos de participação em consórcio para atribuição do título de especialista	0	2
	N.º de docentes especialistas com provas públicas (ETI)	3	35% do total
	Percentagem de docentes especialistas com provas públicas (ETI)	6%	35% do total

OBJETIVO 23 CRIAR UM PROGRAMA DE FORMAÇÃO DESTINADO AO PESSOAL NÃO DOCENTE

O desenvolvimento da instituição deverá ser acompanhado da progressiva melhoria das qualificações do pessoal não docente, visando a cada vez maior capacitação para a realização das tarefas que lhe são atribuídas.

Ações

- Promover planos de formação para o pessoal não docente.
- Incentivar, com medidas efetivas, a frequência de ações de formação pelo pessoal não docente

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2018	Meta 2023
Melhorar as competências do pessoal não docente	N.º de ações de formação realizadas	0	2/ano
	N.º de participações em ações de formação	0	20

Parecer do Conselho Geral

O Conselho Geral nos termos da alínea a) do artigo 29.º dos Estatutos do ISLA, na sua reunião de 03 de julho de 2018, apreciou a política de desenvolvimento do ISLA Santarém tendo, por unanimidade, dado parecer favorável à mesma.