



ISLA – INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DE LEIRIA
(ISLA – LEIRIA)

PLANO ESTRATÉGICO 2015 | 2022

Índice

1. Introdução.....	2
2. Missão e Fins	2
3. Envolve regional.....	3
4. O contexto institucional atual	7
5. Objetivos Estratégicos.....	9
E.1 Ensino / Oferta formativa diversificada	9
E.2 Investigação e Desenvolvimento (I&D)	11
E.3 Internacionalização	12
E.4 Interação com a sociedade	13
E.5 Qualidade	14
E.6 Comunicação e Imagem	15
6. Projeto educativo, científico e cultural resumido.....	17

1. INTRODUÇÃO

O Instituto Superior de Gestão e Administração de Leiria (ISLA – Leiria), 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 o ISLA — Instituto Superior de Leiria, Sociedade Unipessoal, Lda.. Nos termos da lei, obteve do Ministério da Educação as necessárias autorizações e o reconhecimento de interesse público (Decreto Lei 229/2015 de 9 de outubro), 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-Leiria, 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.

Para elaborar o Plano Estratégico que agora se apresenta foi realizado 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

Conforme estabelecem os estatutos o ISLA-LEIRIA é uma instituição dedicada à criação, transmissão, crítica e difusão de cultura, ciência e tecnologia, que através da articulação do estudo, da docência, da investigação e da animação social se integra na vida da sociedade, prosseguindo a sua atividade, especialmente ao desenvolvimento cultural, científico e técnico da região de Leiria.

São fins do ISLA-Leiria:

- 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-Leiria insere-se numa região que coincide com a área geográfica do distrito de Leiria (correspondente aos concelhos de Alcobça, Alvaiázere, Ansião, Batalha, Bombarral, Caldas da Rainha, Castanheira de Pera, Figueiró dos Vinhos, Leiria, Marinha Grande, Nazaré, Óbidos, Pedrogão Grande, Peniche, Pombal e Porto de Mós). Segundo os dados disponibilizados pelo PORDATA, entre 2001 e 2015 o total da população passou de 508.528 para 508.586 indivíduos, o que significa que o número total de residentes nestes concelhos se manteve estável.



Figura 1 – Concelhos do distrito de Leiria

Se analisarmos os dados por concelho verifica-se que apenas cinco concelhos aumentaram a sua população (Marinha Grande (8%), Óbidos (6,3%), Batalha (5,2%), Caldas (5,2%) e Leiria (4,6%)) enquanto todos os outros viram reduzir-se o número de residentes com especial relevo para os concelhos de Castanheira de Pera (23%), Figueiró dos Vinhos (20%) e Alvaiázere (18%). Regista-se ainda um fenómeno de envelhecimento da população, pois, tal como acontece ao nível do país, a

população até aos 14 anos de idade sofreu um decréscimo de 15,7% registando-se apenas um concelho (Marinha Grande) em que o número de jovens até aos 14 anos aumentou 2,6%. No mesmo período a população residente com mais de 65 anos aumentou 21%.

O nível de escolaridade da população com 15 ou mais anos de idade tem vindo a melhorar de forma gradual. Em 2011, cerca de 13,1% da população não tinha qualquer nível formal de escolaridade, 61% tinha o 1º, 2º ou 3º ciclo, enquanto 15,5 % tinha formação secundária (cerca de 11,6% em 2001) e cerca de 12,7% tinha formação superior.

A taxa de conclusão do ensino secundário registou uma evolução positiva entre 2001 e 2011 passando de cerca de 66% para mais de 80%. No que se refere ao abandono escolar os dados disponíveis acompanham as médias verificadas a nível nacional, isto é, tem decrescido ao longo da última década.

Ao nível da população ativa verifica-se que predominam os trabalhadores com habilitações até ao ensino básico (1º 2º ou 3º ciclo) correspondente a 61,5% do total, seguido dos que possuem o ensino secundário (21,7%), enquanto os trabalhadores com nível de habilitação superior correspondem a 13,5% do total dos empregados.

Regista-se ainda 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 2001 e 2011 verificou-se uma redução do número de empregados com níveis de qualificação mais baixos e um aumento dos empregados com escolaridade mais elevada, nomeadamente ensino secundário e superior.

A estrutura empresarial do distrito de Leiria, 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, 95,7% das empresas do distrito empregam de 1 a 9 trabalhadores, 2,5% empregam de 10 a 19 trabalhadores, 1,3% empregam de 20 a 49 trabalhadores, 0,5% empregam de 50 a 249 trabalhadores, enquanto só 0,03% das empresas dão emprego a mais de 250 trabalhadores.

Em 2014 existiam na região 53.763 empresas, tendo-se verificado uma redução de 5,2% em relação a 2010. A redução do número de empresas verificou-se em todas as áreas de atividade com exceção das atividades relacionadas com "Agricultura, produção animal, caça, floresta" onde se registou um aumento de 29,4% e das "Atividade de Informação e comunicação" com um aumento de 1,3%.

A análise setorial revela alguma diversificação, identificando-se 16 atividades com algum significado. Contudo essa diversificação não evita que a área do "comércio por grosso e a retalho" represente mais de 25% do total, enquanto as "atividades administrativas e dos serviços" representam cerca de 14,1%. Os números disponíveis (2014), apresentam o setor da construção como a terceira atividade económica da região o que manifestamente se encontra desatualizado a julgar pelo número de encerramentos de empresas verificado em 2011 e 2012. A seguir em termos de nível de importância, surge a "Agricultura, produção animal, caça, floresta" (12,4%), as "Atividades de consultoria"

(12,1%), as “indústrias transformadoras” (11,8%) e o “alojamento, restauração e similares” (10,6%) (gráfico 1).



Gráfico 1 – Distribuição das empresas do distrito por atividade económica, 2014 (Fonte PORDATA)

O distrito apresenta uma acentuada terciarização dado que cerca de 67% das empresas instaladas pertencem aos sectores do comércio e dos serviços.

A análise da estrutura económica, à luz da realidade social que a configura, permite detetar o perfil da empregabilidade do distrito, identificando a tipologia de emprego, o nível de formação e qualificação e a estrutura sócio demográfica da população ativa, constituindo as linhas de força de intervenção social, de modo a que a inclusão destas populações e grupos, seja sustentável no tecido económico existente e que os processos de inclusão assentem em níveis de rendimento e acesso a oportunidades de valorização pessoal, articulados com a real base económica existente.

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

- A dinâmica de crescimento da taxa de atividade revela uma população inserida na estrutura produtiva e com elevado peso percentual.

- O escalão etário mais jovem (até aos 34 anos) constitui uma fatia relevante da população ativa (33,2%). Enquanto os adultos entre os 35 e os 44 anos representam 28,3% 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 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 cada vez maior atratividade do emprego qualificado.
- 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.
- As profissões com um crescimento mais acentuado no distrito não são as mais qualificadas o que indicia as dificuldades de fixação de capital humano fundamental para a atratividade de centros de decisão regionais e revela simultaneamente as dificuldades de modernização e competitividade do distrito.
- A região apresenta níveis de qualificação da sua população residente com 30-34 anos inferiores aos nacionais e europeus, ainda que a tendência da última década aponte para uma aproximação, quer por parte da Região Centro, quer no todo nacional. Em qualquer dos casos estamos muito longe da meta definida pela União Europeia para 2020, que é de 40%.¹
- O distrito, tal como o concelho de LEIRIA, entraram fortemente na terciarização da economia, o que é expresso na recomposição por sectores de atividade da população ativa. Esta terciarização deverá estar intimamente relacionado 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.

Através da oferta de um leque de cursos superiores com grau, o ISLA-Leiria poderá 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

¹ RSI3 do Centro de Portugal – Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente.

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.

O projeto do ISLA-LEIRIA visando a formação superior dos recursos humanos do distrito, contribuirá indubitavelmente para um desenvolvimento mais equilibrado e mais sustentado desta região, ao viabilizar o desenvolvimento de recursos humanos no seu local de residência ou de trabalho.

4. O CONTEXTO INSTITUCIONAL ATUAL

O cenário de crise económica e financeira em que vivemos tem um impacto inquestionável no ensino superior em geral, e no ensino superior privado em particular. Esta situação de crise irá com certeza afetar o desempenho do ISLA-Leiria enquanto instituição do ensino superior politécnico, mas não deixará de constituir uma oportunidade para o processo de ajustamento da oferta formativa e de crescimento em termos de número de estudantes.

Atualmente a oferta formativa do ISLA-Leiria é constituída por três cursos de 1º ciclo (licenciatura) e um curso de mestrado. No ano letivo 2015-2016 os cursos em funcionamento são frequentados por 80 estudantes dos quais 33 frequentam o 1º ano, tendo-se verificado uma redução de 4% no que se refere à captação de novos estudantes em relação aos números registados no ano letivo anterior.

Para além dos números referentes à captação de estudantes, a situação geral da instituição pode ser caracterizada através da análise SWOT que se apresenta nos quadros 1 e 2. Neste processo foi essencial a participação dos órgãos da instituição que se envolveram numa discussão interna sobre os principais problemas e desafios que se colocam ao ISLA-Leiria. No quadro 1 é apresentada uma análise dos pontos fortes e dos pontos fracos.

Tópico	Ponto Forte	Ponto Fraco
Crescente qualificação do corpo docente	X	
Empregabilidade dos estudantes	X	
Ensino virado para a empregabilidade	X	
Equipamento tecnológico		X
Estratégia de divulgação da instituição		X
Forte ligação às entidades empregadoras	X	
Número de candidatos em relação à oferta		X
Número de docentes em tempo integral	X	

Oferta formativa ajustada às necessidades da região		X
Oferta formativa diversificada		X
Parcerias com IES para formação conjunta		X
Prestígio da instituição na região	X	
Qualidade das instalações	X	
Qualidade do ensino e dos programas ministrados	X	
Rede de parcerias internacionais		X
Redes de parcerias nacionais		X

Quadro 1 – Pontos Fortes e Pontos Fracos

Desta análise destacam-se um conjunto de aspetos considerados pontos fortes tais como o prestígio da instituição, a empregabilidade dos estudantes, o ensino virado para a empregabilidade e a crescente qualificação do corpo docente. Nos pontos fracos destacam-se a oferta formativa diversificada e desajustada das necessidades da região, a estratégia de divulgação da instituição e os constrangimentos ao nível de alguns equipamentos e da reduzida rede de parcerias nacionais e internacionais.

As oportunidades e as ameaças detetadas são apresentadas no quadro 2.

Tópico	Oportunidade	Ameaça
Alargamento da oferta formativa apostando em áreas em que se identifiquem necessidades regionais	X	
Aumento do número de estudantes com propinas em atraso e do abandono escolar		X
Concorrência do ensino público		X
Conjuntura económica		X
Envolvimento com o meio envolvente	X	
Existência de mecanismos para incrementar a empregabilidade dos estudantes	X	
Implementação de sistema de gestão da qualidade	X	
Parcerias com maior número de organizações nacionais e internacionais	X	
Participação em projetos de âmbito internacional	X	

Pressão demográfica negativa		X
Valorização do ensino superior por parte da sociedade		X
Dimensão da instituição	X	

Quadro 2 – Oportunidades e Ameaças

Como oportunidades destaca-se o envolvimento com o meio envolvente, a existência de mecanismos para incrementar a empregabilidade dos estudantes a implementação do sistema de gestão da qualidade e o aumento das parcerias com entidades nacionais e internacionais com a participação em projetos de âmbito internacional. São ainda identificadas como oportunidades a dimensão da instituição e a localização.

As ameaças estão relacionadas com o aumento do número de estudantes com propinas em atraso e com o aumento do abandono escolar relacionados com a crise económica e financeira. A concorrência do setor público associada à pressão demográfica negativa e à pouca valorização do ensino superior por parte da sociedade são outras das ameaças identificadas.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

De acordo com os estatutos aprovados e publicados em 2015 o ISLA-Leiria 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 os objetivos desenvolvem-se segundo seis eixos estratégicos:

- E1 - Oferta formativa diversificada
- E2 - Investigação e Desenvolvimento (I&D)
- E3 - Internacionalização
- E4 - Interação com a sociedade
- E5 - Qualidade
- E6 - Comunicação e Imagem

E.1 Oferta formativa diversificada

Na sequência do reposicionamento da instituição no subsetor do ensino superior politécnico, O ISLA-Leiria, até 2022, alargará 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.

Para atingir este objetivo estratégico o ISLA-Leiria procurará atrair docentes e investigadores de qualidade assegurando a sua permanência na instituição. Adicionalmente disponibilizará aos estudantes serviços de apoio, ambiente de ensino e infraestruturas de ensino e aprendizagem em convergência com os objetivos de atingir níveis de “ENSINO SUPERIOR DE EXCELÊNCIA”.

Do aumento da oferta formativa, orientada para suprir as carências percebidas na região onde o ISLA-Leiria se insere, espera-se um aumento significativo do número de estudantes quer no se refere aos cursos com grau, quer aos cursos de formação pós-graduada.

O desenvolvimento da oferta formativa procurará 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.

No desenvolvimento e diversificação da oferta formativa serão tidos em conta os seguintes aspetos específicos:

- **Formação inicial**

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 estruturada em torno de duas áreas: cursos técnicos superiores profissionais (CTeSP) e licenciaturas tendo como objetivo a criação de uma oferta que possa assegurar aos estudantes que iniciam um CTeSP na instituição a continuidade num curso de 1º ciclo na mesma área científica ou afim. A implementação de novos ciclos de estudos deverá ser desenvolvida em várias etapas uma vez que algumas das alterações estão dependentes da adequação da instituição ao quadro legal atual e futuro.

- **Formação pós graduada e 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 diferenciadas. A estratégia para o desenvolvimento desta formação passa por assegurar condições de acesso e frequência que promovam a flexibilidade.

- **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, de modo a corresponderem às necessidades da sociedade para a qual a formação/educação ao longo da vida passou a ser um objetivo e uma necessidade quer do ponto de vista pessoal, quer do ponto

de vista profissional, quer do ponto de vista económico e social, o ISLA-Leiria, 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. A consolidação desta oferta proporcionará o alargamento da área de influência, para o nível nacional e mesmo internacional e será avaliada sobretudo à luz da viabilidade económica pois implica um investimento inicial significativo.

E.2 Investigação e Desenvolvimento (I&D)

O desenvolvimento e consolidação da investigação é uma das formas principais de afirmar o ISLA-Leiria. 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.

A ausência de um forte suporte financeiro e os níveis de financiamento contínuo relativamente reduzido, comparativamente com as melhores escolas do país, obriga-nos a fazer com que o ISLA-LEIRIA esteja na vanguarda da rentabilização dos resultados da sua propriedade intelectual e na transmissão de conhecimentos e tecnologia para a indústria.

O eixo da investigação e desenvolvimento (I&D) passa pelo desenvolvimento dos seguintes pontos:

- **Encorajar e apoiar os docentes a tornarem-se progressivamente investigadores ativos**

Tendo em conta o número de docentes com doutoramento e o aumento que se espera atingir com o alargamento da oferta formativa e conseqüentemente da necessidade de recrutar novos docentes espera-se dispor de um corpo docente com capacidade de desenvolver e participar em projetos nacionais e internacionais.

- **Apostar em áreas de I&D chave e que estejam em linha com as áreas de ensino**

Os esforços a desenvolver deverão concentrar-se nas áreas em que a instituição desenvolve a atividade de ensino de modo a criar equipas de investigação que possam atrair investigadores de reputação nacional e se formem “ninhos” de novos investigadores procurando levar os docentes a inscreverem-se em centros de investigação reconhecidos pela FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia Bom ou Excelente. Complementarmente o ISLA-Leiria propõe-se criar uma unidade de investigação dirigida á promoção da investigação científica fundamental e aplicada, á formação avançada em contexto de investigação e á transferência de conhecimentos para a sociedade, nos termos da Lei e dos estatutos, nas áreas científicas em desenvolvimento no ISLA-Leiria.

- **Adotar um sistema de reconhecimento e recompensa refletindo o sucesso obtido nas atividades de investigação aplicada**

Ajustando os critérios de promoção e remuneração como orientação desta estratégia, premiando os docentes e investigadores que obtenham resultados nesta vertente.

- **Captar financiamento**

O ISLA-Leiria só poderá oferecer aos seus estudantes uma experiência formativa de qualidade, ou atingir os níveis de I&D que pretende alcançar, se reforçar os seus fundos alargando a oferta formativa e ao mesmo tempo procurando aproveitar os fundos colocados à disposição das atividades de I&D através dos programas comunitários.

E.3 Internacionalização

A aposta na internacionalização é uma das áreas de desenvolvimento das instituições de ensino superior com as quais o ISLA-Leiria pretende estar em linha. Esta estratégia, passa pelo desenvolvimento assente nos seguintes pontos:

- **Promoção da mobilidade**

A instituição apresenta debilidades significativas ao nível da mobilidade de estudantes a que não será alheio o perfil dos estudantes que atualmente frequentam os cursos ministrados. Com a alteração e reposicionamento da oferta formativa espera-se que a instituição seja capaz de captar estudantes para os quais a participação em programas de mobilidade seja uma consequência natural do seu desenvolvimento.

Do mesmo modo o desenvolvimento da oferta formativa levará a instituição a recrutar novos docentes cujo perfil deverá incluir a componente “apetência pela internacionalização”.

- **Envolvimento em projetos de investigação**

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.

- **Formar para o mercado global**

Estas dinâmicas passam por incorporar nas ofertas formativas competências que respondam às exigências e desafios relacionados com a globalização da sociedade e do mercado de trabalho.

- **Captar estudantes estrangeiros**

Para concretizar este objetivo estratégico 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 aos países de língua oficial portuguesa (PALOP) 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.

E.4 Interação com a sociedade

Esta interação desenvolve-se nos vários domínios de atuação do ISLA-Leiria, seja no nível cultural e tecnológico, como no nível social e económico. Esta interação com a sociedade sustenta-se nos seguintes pontos:

- **Cooperar no contexto nacional e internacional**

O ISLA-Leiria continuará a apostar no desenvolvimento de parcerias e em manter relações construtivas, de valor acrescentado, com outros estabelecimentos de ensino superior nacionais, internacionais e outras instituições que entendam o respetivo projeto educativo mutuamente beneficiário.

- **Dinamizar a prestação de serviços e apoio à comunidade**

Do ponto de vista estratégico é muito importante para a instituição potenciar as atividades de prestação de serviços à comunidade nas áreas que vão ao encontro das necessidades das entidades da região. Para além da afetação de mais recursos a esta atividade. É imperioso que a instituição dirija para estas atividades de forma proactiva as valências de que dispõe.

- **Dinamizar a cooperação com entidades da região**

Para concretizar este objetivo o ISLA-Leiria continuará a desenvolver protocolos de cooperação com as entidades da região onde se insere, nomeadamente, empresas e outras entidades públicas e privadas. O reforço e dinamização desta cooperação passa pela identificação das necessidades de formação e qualificação que permita adaptar a oferta formativa às necessidades da região. Neste sentido importa considerar as necessidades relacionadas com as ofertas ao nível dos cursos iniciais (1º ciclo ou outros) que possam potenciar a contratação futura e as formações pós graduadas que melhorem as qualificações dos ativos, permitindo a sua adaptação às exigências de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e exigente.

Esta cooperação constitui ainda uma mais-valia para o desenvolvimento da formação ministrada na instituição potenciando as oportunidades de estágio e de emprego dos estudantes.

- **Reforçar da relação com parceiros sociais**

O ISLA-Leiria pretende contribuir para o desenvolvimento social, cultural e económico de Portugal, e do mundo lusófono, e num contexto internacional mais alargado para o desenvolvimento de um futuro seguro, humano, próspero e sustentável da sociedade humana.

Para satisfazer as obrigações nos serviços que competem a todas as melhores escolas, e para merecer o respeito e o apoio de todos os seus parceiros, o ISLA-Leiria está empenhado em manter uma cultura institucional de qualidade, promovendo valores humanos e apoiando progressivamente políticas sociais especialmente relacionadas com maiores oportunidades no ensino para grupos tradicionalmente desfavorecidos e em minoria no ensino superior. Esta política será concretizada através de bolsas baseadas em fundos próprios, candidatura a programas e parcerias financiadas ou outros que venham a ser considerados ajustados para este fim.

- **Intensificar as atividades ligadas à difusão do conhecimento e à promoção do empreendedorismo**
A intensificação das atividades ligadas à difusão do conhecimento são muito importantes para a afirmação da instituição, não só como meio de valorização da produção própria ou dos seus parceiros, mas também através da realização de atividades que permitam atrair à instituição e à região personalidades ou iniciativas que potenciem este objetivo estratégico.
- **Reforçar o apoio a estudantes e diplomados**
A instituição procurará garantir que todos os estudantes, independentemente das suas origens, tenham acesso a programas de apoio flexíveis e permanentemente disponíveis num ambiente de aprendizagem que permita a conclusão dos seus estudos com sucesso. A instituição está comprometida com valores e políticas no sentido da igualdade racial e social procurando a igualdade no emprego e progressão na carreira, independentemente das origens, apoio esse que permita atingir a satisfação e realização de todo o seu potencial.

E.5 Qualidade

Como consequência de uma conjuntura complexa e altamente desfavorável que o ensino superior atravessa nos últimos anos, em particular o setor privado, o ISLA-Leiria tem de dispor de um corpo docente de excelência bem com serviços académicos e técnicos do mesmo nível, por forma a proporcionar **“ENSINO SUPERIOR DE EXCELÊNCIA”**.

Por conseguinte a criação de um perfil de excelência torna-se uma estratégia fundamental e imperativa. A instituição deverá valorizar os colaboradores, docentes e funcionários que contribuam diretamente para no apoio à captação, admissão e bem-estar dos estudantes e para a qualidade da experiência dos estudantes ao longo do seu processo formativo. Com esta finalidade a instituição deverá:

- **Encorajar e recompensar a inovação pedagógica e tecnológica e criatividade no ensino e aprendizagem**
Nas suas normas e procedimentos de emprego e promoção, a instituição valoriza e persegue a concretização do **“ENSINO SUPERIOR DE EXCELÊNCIA”**. Deve manter-se a sensibilização constante

para a utilização crescente de novas tecnologias como suporte e complemento do ensino e aprendizagem.

- **Enriquecer o ensino presencial e o ensino não presencial através de um ambiente de ensino *online***
Na valorização da excelência do ensino, o ISLA-Leiria, está comprometido com aqueles que exploram oportunidades proporcionadas pelo desenvolvimento pedagógico e/ou tecnológico, tanto para o enriquecimento do ensino presencial praticado na instituição como com o desenvolvimento de programas de ensino *online*.
- **Implementar mecanismo de gestão da qualidade**
Considerando a sua história e natureza inovadoras e o seu posicionamento responsável na sociedade em que se insere, o ISLA-Leiria está empenhado em consolidar os instrumentos que permitam assegurar a excelência do ensino e a satisfação de todos os intervenientes no processo educativo. Com essa finalidade o ISLA-Leiria implementará um Sistema de Gestão da qualidade, suportado na publicação do respetivo Manual da Qualidade, que se constituirá como o suporte para a aplicação e manutenção desse sistema.

E.6 Comunicação e Imagem

O reconhecimento da instituição a longo prazo, em termos de nível de ensino, standards, valores e desempenho depende em muito da projeção da sua imagem perante o exterior.

As estratégias de construção e reputação dessa imagem destacam a comunicação, interna e externa que passa pelos seguintes aspetos:

- **Promoção da imagem institucional**
Nesta vertentes o principal critério consiste em assegurar que todos os parceiros recebem regularmente informação atualizada sobre os planos e progressos da instituição, permitindo que partilhem os sucessos alcançados, reconheçam os seus problemas e proporcionem apoio que permita alcançar os objetivos definidos.
- **Plano de captação de estudantes**
Como atividade fundamental para a captação de novos estudantes pretende-se desenvolver um plano de divulgação/captação de estudantes que passa pela realização de ações de divulgação abrangendo todo o distrito e direcionadas para os públicos/instituições identificadas no diagrama seguinte (diagrama 1).

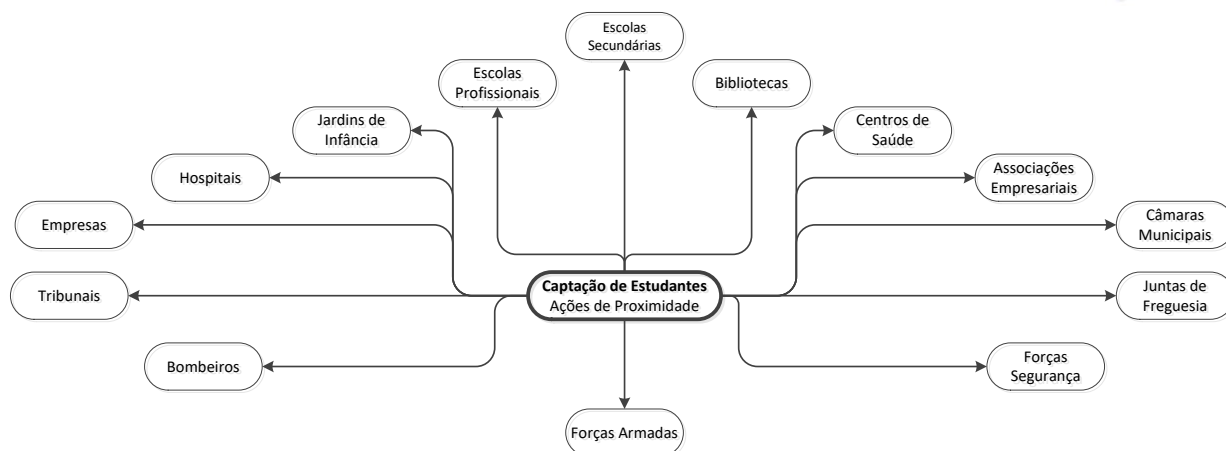


Diagrama 1 – Captação de Estudantes | Ações de proximidade

- Participar em eventos com impacto regional.
- Continuar a desenvolver e alargar os protocolos e parcerias.
- Apostar de forma consistente na divulgação da oferta formativa através das redes sociais.
- Participar em ações de divulgação em escolas e outras instituições tais como dias abertos, atividades extracurriculares, etc.
- Participar em Feiras de Orientação Vocacional.
- Reforçar a presença na comunicação social regional.
- Divulgar a oferta formativa e as atividades da instituição através de newsletter (quinzenal).
- Aposta na melhoria da visibilidade da instituição através das iniciativas que se considerem mais adequadas para esse fim.
- Divulgar todas as companhias e iniciativas preparadas pelos serviços centrais de marketing do Grupo.
- Desenvolver campanhas de marketing especificamente orientadas para os estudantes oriundos do regime normal de acesso.
- Incrementar a estratégia de captação de estudantes internacionais quer através de participação ativa nas iniciativas do Grupo quer através de desenvolvimento de iniciativas próprias.

6. PROJETO EDUCATIVO, CIENTÍFICO E CULTURAL RESUMIDO

O ISLA-Leiria pretende desenvolver na região de Leiria um projeto no domínio do ensino superior politécnico, ministrando essencialmente cursos técnicos superiores profissionais, licenciaturas, mestrados e acessoriamente cursos de formação e de pós-graduação, acompanhados de processos e linhas de investigação aplicada compatíveis com os recursos existentes e adequadas aos cursos em funcionamento.

O projeto do ISLA-Leiria pretende contribuir, em primeiro lugar, para o desenvolvimento humano, técnico, cultural e científico da região que coincide com a área geográfica correspondente ao distrito

Através da oferta de um leque de cursos técnicos superiores profissionais, licenciatura e mestrado, o ISLA-Leiria poderá 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.

O projeto do ISLA-Leiria visando a formação superior dos recursos humanos da região onde se insere, contribuirá indubitavelmente para um desenvolvimento mais equilibrado e mais sustentado desta região, ao viabilizar o desenvolvimento de recursos humanos no seu local de residência ou de trabalho.

Para concretizar a sua missão, o projeto educativo do ISLA-Leiria desenvolve-se através da oferta de formação especializada envolvendo as **ciências empresariais, as ciências informáticas, a engenharia e os serviços pessoais e de segurança**, que constituem as áreas nas quais se identifica maior potencial de empregabilidade no distrito, propondo-se criar e reforçar competências suscetíveis de impulsionar o desenvolvimento económico e social do país e, em particular, da região em que se insere. Assim para concretizar esta estratégia, o projeto educativo do ISLA-Leiria integra uma oferta especializada envolvendo as áreas de estudo das ciências empresariais, ciências informáticas, engenharia e serviços pessoais e de segurança.

As **ciências empresariais** estão, direta ou indiretamente, relacionadas com toda a atividade económica, pretendendo-se apresentar uma oferta formativa que dê resposta especializada ao crescimento evidenciado na região dos setores do comércio e dos serviços melhorando as qualificações dos seus recursos humanos e contribuindo desse modo para o aumento da sua competitividade.

As **ciências informáticas**, constituem uma das prioridades apontadas pelo estudo RSI3 do Centro de Portugal 2020², visam a oferta de formação/qualificação essencial à modernização do tecido empresarial da região, constituindo-se como uma necessidade transversal a todas as áreas de atividade. Pretende-se apostar numa oferta diferenciada e especializada que permita o desenvolvimento e a melhoria dos processos de gestão empresarial suportados pela tecnologia, visando suprir as necessidades identificadas na região.

Na **engenharia** pretende-se desenvolver uma oferta especializada de natureza profissionalizante integrando as ciências da engenharia com as ciências empresariais de modo a apresentar uma oferta capaz de suprir uma lacuna detetada na região ao nível da formação superior especializada numa área de grande interesse estratégico para a região e para o país.

Os **serviços pessoais** incluem, entre outras, a **hotelaria, e restauração** e o **turismo e lazer**, que constitui uma das áreas com maior número de empresas no distrito e que é apresentada pelo estudo RSI3 do Centro de Portugal 2020³ com uma das áreas prioritárias. Constatando que não existem ofertas de formação superior que possa corresponder às necessidades de recursos humanos qualificados de que essas empresas carecem, pretende-se deste modo suprir essa lacuna em termos de formação de nível superior.

Os **serviços de segurança** complementam a oferta formativa da instituição numa área transversal a todo o tecido empresarial, constituindo-se como uma oferta de formação técnica especializada, visam dotar a região de quadros médios e superiores com formação de elevada qualidade numa área de grande importância para a melhoria das condições de trabalho, nomeadamente no que se refere à higiene segurança e saúde do trabalho, assegurando a existência de condições que possibilitem a modernização e a melhoria da competitividade assente em padrões de qualidade ao nível das economias mais desenvolvidas.

² RSI3 do Centro de Portugal – Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente.

³ RSI3 do Centro de Portugal – Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente.