

# AINST/16/00061 — Relatório de autoavaliação institucional

## I - A Instituição de Ensino Superior

### Perguntas A1 a A6

#### A1.1 Instituição de ensino superior:

*ISLA - Instituto Superior De Gestão e Administração De Leiria*

#### A1.2 Entidade Instituidora:

*Isla - Instituto Superior De Leiria, Sociedade Unipessoal, Lda*

#### A2. Natureza da Instituição:

*Instituto Superior Politécnico*

#### A3. Informação sobre o processo de auto avaliação:

*A presente autoavaliação institucional constitui um processo desenvolvido com a participação de uma equipa sob orientação geral do Diretor do Instituto, Doutor Acácio de Sousa, sendo composta pelos seguintes elementos:*

- *Doutora Ana Diogo – Coordenação Executiva*
- *Doutora Isabel Vilaça (Presidente do Conselho Pedagógico e Diretora de Curso)*
- *Doutora Carmina Nunes (Diretora de Curso)*
- *Doutor João Areosa (Diretor de Curso)*
- *Doutor Pedro Ramos (Diretor de Curso)*
- *Dra. Cristina Cravo (Delegada do Administrador)*
- *Dra. Tânia Mota (Presidente da Associação de Estudantes)*
- *Dr. João Lavado (Representante do Pessoal não docente)*
- *Dr. Gonçalo Lopes - Câmara Municipal de Leiria (Representante dos parceiros institucionais – Membro do Conselho Geral).*

*Para a produção deste relatório a equipa seguiu, quando aplicável, o previsto no Manual da Qualidade em vigor na instituição. Nos aspetos omissos no Manual da Qualidade, optou-se por recolher a informação de forma direta a partir das fontes / sistemas de informação utilizados na instituição.*

*A equipa de trabalho contou com a total disponibilidade de todas as partes interessadas, nomeadamente com a participação do corpo docente, dos estudantes, dos funcionários e dos parceiros institucionais, que prestaram toda a colaboração necessária em todas as fases do processo.*

*O presente relatório foi previamente submetido à aprovação do Conselho Técnico-Científico, do Conselho-Pedagógico e do Conselho Geral, nos aspetos aplicáveis, conforme definido nos estatutos do Instituto.*

#### A3. Information about the self-assessment process:

*The present institutional self-assessment is a process developed with the participation of a team under the general orientation of the Director of the Institute, Doctor Acácio de Sousa, composed of the following elements:*

- *Ana Diogo, PhD. - Executive Coordination*
- *Isabel Vilaça, PhD. - (President of the Pedagogical Council and Course Director)*
- *Carmina Nunes, PhD. (Course Director)*
- *João Areosa, PhD. (Course Director)*
- *Pedro Ramos, PhD. (Course Director)*
- *Cristina Cravo, Dr. (Delegate of the Administrator)*
- *Tânia Mota, Dr. (President of the Students' Association)*
- *João Lavado, Dr. (Non-teaching staff representative)*
- *Gonçalo Lopes, Dr. - Municipal Council of Leiria (Representative of institutional partners - Member of the General Council).*

*For the production of this report, the work team followed, when applicable, the provisions of the Quality Manual of the institution. In the aspects omitted in the Quality Manual, it was decided to collect the information directly from the sources / information systems used in the institution.*

*The work team had the full availability of all stakeholders, including with the participation of faculty teachers, students, staff and institutional partners, who provided all necessary input at all stages of the process.*

*This report has previously been submitted for approval by the Technical-Scientific Council, the Pedagogical Council and the General Council, in the applicable aspects, according with the statutes of the Institute.*

#### A4. Memória histórica:

*O ISLA - Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria (ISLA-Leiria) obteve, através da Portaria nº 1150/90, de 21 de novembro, o seu reconhecimento legal, enquanto estabelecimento de ensino superior. Era, assim, autorizado o funcionamento dos primeiros cursos superiores, de Gestão de Empresas, de Informática de Gestão, de Secretariado e de Tradutores, que conferiam o grau de bacharelato, para o que também a atividade do ISLA se inseria no Sistema Nacional de Ensino, nos termos da Lei nº 9/79, de 19 de março, e do Decreto-Lei nº 271/89, de 19 de agosto, por ser*

*reconhecido o interesse público, configurando-se a instituição como pessoa coletiva de utilidade pública. Nos anos seguintes, ganhou relevo a sua natureza universitária, e passou a conferir o grau de licenciatura, ministrando ainda outras formações pós graduadas.*

*Na sequência da publicação do RJIES - Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, foram publicados os novos estatutos do ISLA-Leiria, os quais passaram a consagrar a estrutura orgânica do Instituto como estabelecimento particular do Ensino Universitário não integrado. Contudo, com a Decreto-Lei nº 228/15, de 9 de outubro, reajustou a sua natureza para estabelecimento particular de Ensino Superior Politécnico não integrado, mantendo o acrónimo mas alterando a sua denominação para ISLA - Instituto Superior de Gestão e Administração de Leiria, sendo, assim, reconfirmados a integração no sistema do Ensino Superior Politécnico e o necessário interesse público.*

*A partir de agora, o plano estratégico traçado para um horizonte até 2022 passava a definir caminhos que adequavam a instituição ao interesse geral do Ensino Politécnico no País e, em particular, nas respostas a dar às necessidades de qualificação de quadros na Região de Leiria. O Projeto Educativo, Científico e Cultural aprovado, enquadra-se nos princípios estratégicos definidos.*

*Hoje, o ISLA-Leiria ministra cursos de natureza politécnica que conferem o grau de Licenciado e de Mestre, assim como Cursos Técnicos Superiores Profissionais, podendo, ainda, ministrar outros cursos que não conferem grau académico, como cursos de formação pós graduada, de especialização, ou de formação profissional.*

#### **A4. Historical memory:**

*The ISLA - Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria (ISLA-Leiria) obtained, through Administrative Rule 1150/90, dated November 21, its legal recognition as a higher education institution. It was, thus, authorized the operation of the first higher courses, Business Management, Management in Informatics, Secretariat and Translators, which conferred the bachelors degree, for which also the activity of ISLA was inserted in the National Education System, under the Law No. 9/79, of March 19, and Decree-Law no. 271/89, of August 19, as the public interest was recognized and the institution was created as a public entity.*

*In the following years, the institution gained prominence in its university nature, and began to confer the Bachelor degree and ministering other postgraduate degrees. Following the publication of RJIES - Legal Regime of Higher Education Institutions, the new statutes were published the ISLA-Leiria, which came to consecrate the organizational structure of the Institute as a private establishment of university education not integrated. However, with Decree-Law no. 228/15, of October 9, it was readjusted its nature for a private non-integrated Polytechnic Higher Education establishment, maintaining the acronym but changing its name to ISLA - Instituto Superior de Gestão e Administração de Leiria, thus, the integration into the Polytechnic Higher Education system and the necessary public interest was reconfirmed.*

383/5000

*From now on, the strategic plan drawn up for a horizon until 2022 began to define ways that adapted the institution to the general interest of Polytechnic Education in the Country and, in particular, the answers to give to the qualification needs of staff in the Leiria Region. The approved Educational, Scientific and Cultural Project is in accordance with the defined strategic principles.*

*Today, ISLA-Leiria teaches courses of a polytechnical nature that confer the Bachelor an Master degrees, as well as Technical Professional Higher Courses, and may also offer other courses that do not confer an academic degree, such as postgraduate courses, specialization courses or vocational training.*

#### **A5. Missão da Instituição:**

*Conforme estabelecem os seu estatutos, o ISLA-LEIRIA é uma instituição dedicada à criação, transmissão, crítica e difusão da 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.*

*Para concretizar a sua missão, o ISLA-LEIRIA desenvolve-se através da oferta de formação especializada que versa as áreas das ciências empresariais, 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.*

*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.*

#### **A5. Institution's Mission:**

*As established by its statutes, ISLA-LEIRIA is an institution dedicated to the creation, transmission, criticism and diffusion of culture, science and technology, which, through the articulation of study, teaching, research and social animation, integrates into the society life, continuing its activity, especially the cultural, scientific and technical the development of the region of Leiria.*

*In order to fulfill its mission, ISLA-LEIRIA is developed through the provision of specialized training in the fields of business science, computer science, engineering and personal and security services, which are the areas where the greatest potential of employability in the district is identified, proposing to create and reinforce competences capable of boosting the economic and social development of the country and, in particular, of the region in which it is inserted.*

*The aims of ISLA-Leiria are:*

- a) The human, cultural, scientific and technical training;*
- b) Realization of fundamental and applied research;*
- c) Active participation in the national education system;*
- d) The provision of services to the community in a perspective of mutual appreciation, rationalization and maximum utilization of the country's resources;*
- e) Participation in environmental protection;*
- f) The contribution, in its area of activity, for the development of Portugal, international cooperation and rapprochement among peoples, with particular emphasis on the Portuguese-speaking countries and European countries.*

**A6. Projeto educativo, científico e cultural (artigo 11º, nº 3, da LBSE; artigo 3.º, artigo 40.º do RJIES)**

*O ISLA-LEIRIA pretende desenvolver na região de Leiria um projeto no domínio do ensino superior politécnico, ministrando essencialmente cursos técnicos superiores profissionais, licenciaturas e mestrados. Acessoriamente, ministra também 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 educativo 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, visando a formação superior dos recursos humanos da região onde se insere, procurando, desta forma, contribuir 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.*

*Através da oferta de um leque de cursos técnicos superiores profissionais, licenciaturas 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 ou não conseguem conjugar com um período mais ou menos longo de estudos afastados do local habitual de residência e de trabalho.*

*o projeto educativo do ISLA-LEIRIA desenvolve-se, assim, através da oferta de formação especializada que abrange as áreas das ciências empresariais, das ciências informáticas, da engenharia e dos 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.*

*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 e Portugal 2020, 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 2020 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.*

**A6. Educational, scientific and cultural project (article 11th, no. 3 of LBSE; article 3rd, article 40th of RJIES):**

*ISLA LEIRIA intends to develop in the region of Leiria a project in the field of polytechnic higher education, mainly providing technical professional courses, bachelor and master's degrees. At the same time, also provides other training courses and postgraduate courses, accompanied by processes and research lines applied resources that Iso*

*minister of training and postgraduate courses, accompanied by process and applied research lines compatible with existing resources and appropriate to established programs.*

*The educational project of ISLA LEIRIA aims to contribute, firstly, to the human, technical, cultural and scientific development of the region, that coincides with the geographic area corresponding to the district, aiming the superior training of the human resources of the region where it is inserted, thus contributing to a more balanced and more sustainable development of this region, by enabling the development of human resources in their place of residence or work.*

*Through the offer of a range of professional technical higher courses, undergraduate and master's degrees, ISLA-LEIRIA can contribute to the improvement of the training and qualification indices of young people and adults, as well as their establishment in the region. The difficulty in finding answers to their training needs and qualification throughout the life at the regional level, leads many people to leave the region to pursue studies in other regions of the country, with the consequent increase of costs that this option involves for their families, and also with the growing regional impoverishment in terms of qualified staff, since many of those who leave come to settle elsewhere. Many others are forced to give up higher education because they do not have the means to support studies outside their normal land of residence. Still others are already integrated into a professional career, which they are not able or can not combine with a more or less long period of study away from their usual place of residence and work.*

*The educational project of ISLA-LEIRIA is developed through the provision of specialized training that covers the areas of business science, computer science, engineering and personal and security services, which are the areas in which the greatest potential is identified of employability in the district, proposing to create and reinforce competences capable of boosting the economic and social development of the country and, in particular, of the region in which it is inserted.*

*The business sciences are, directly or indirectly, related to all economic activity, aiming to present a training offer that gives a specialized response to the growth evidenced in the region in the sectors of commerce and services, by improving the qualifications of its human resources and thus contributing to increase its competitiveness.*

*The IT sciences are one of the priorities pointed out by the RSI3 study of the Center and Portugal 2020, aiming at the provision of training/qualification essential to the modernization of the business fabric of the region, constituting as a transversal need to all the areas of activity. It is intended to focus on a differentiated and specialized offer that allows the development and improvement of the business management processes supported by technology, aiming to meet the needs identified in the region.*

*In engineering it is intended to develop a specialized offer of a professional nature integrating the engineering sciences with the business sciences in order to present an offer capable of filling a gap detected in the region at the level of specialized higher education in an area of great strategic interest for the region and for the country.*

*The personal services include, among others, hotel, catering and tourism and leisure, which is one of the areas with the largest number of companies in the district and which is presented by the study RSI3 of the Center of Portugal 2020 as one of the priority areas. Noting that there are no offers of higher education that can match the needs of qualified human resources that these companies lack, it is intended to fill that gap in terms of higher education.*

*The security services complement the training offered by the institution in a cross-cutting area to the whole business community, constituting as an offer of specialized technical training, aiming to provide the region with high-quality middle and upper management in an area of great importance for the improvement of the working conditions, in particular with regard to health and safety at work, ensuring the existence of conditions that enable the modernization and improvement of competitiveness based on quality standards in the most developed economies.*

## **A7. Organização e gestão**

---

### **A7.1. Órgãos de governo:**

*Em conformidade com o disposto nos Estatutos, são órgãos do ISLA-Leiria:*

- a) O Diretor;*
- b) O Administrador;*
- c) O Conselho Técnico-Científico;*
- d) O Conselho Pedagógico;*
- e) O Conselho Geral.*

*Ao Diretor cabe a coordenação de todas as atividades científico-pedagógicas da Instituição, representando-a e promovendo-a.*

*O Administrador é nomeado pela Entidade Instituidora. Sendo responsável perante esta entidade, compete-lhe assegurar a ligação com a direção da Entidade Instituidora e manter a necessária articulação entre as atividades desta e o bom funcionamento do ISLA-Leiria.*

*Ao Conselho Técnico-Científico cabe a definição da orientação científica do ISLA-Leiria, e assegurar a coordenação das respetivas ações.*

*O Conselho Pedagógico é o órgão a quem cabe definir a orientação pedagógica do ISLA-Leiria, devendo assegurar a coordenação das respetivas ações.*

*Ao Conselho Geral cabe apreciar as grandes linhas de orientação pelas quais se deve orientar o funcionamento do ISLA-Leiria e a propor o desenvolvimento de atividades e iniciativas.*

### **A7.1. Management bodies:**

*In accordance with the Statutes, are organs of ISLA-Leiria:*

- a) *The Director;*
- b) *The Administrator;*
- c) *The Technical-Scientific Council;*
- d) *The Pedagogical Council;*
- e) *The General Council.*

*The Director shall coordinate all the scientific-pedagogical activities of the Institution, representing and promoting it. The Administrator is appointed by the Institution. Being accountable to this body, it is responsible for liaising with the direction of Founder entity and maintain the necessary link between the activities of this and the proper functioning of ISLA-Leiria.*

*The Scientific and Technical Council is responsible for defining the scientific orientation of ISLA Leiria and ensuring the coordination of its actions.*

*The Pedagogical Council is the body responsible for defining the pedagogical orientation of ISLA Leiria, and should ensure the coordination of their actions.*

*The General Council is responsible for evaluating the main guidelines for the operation of ISLA Leiria and proposing the development of activities and initiatives.*

#### **A7.2. Adequação dos órgãos de governo (artigo 40.º e f) do RJIES):**

*Em conformidade com o disposto do Artigo 4º dos Estatudos, o ISLA-LEIRIA subordina-se pelos seguintes princípios gerais de funcionamento:*

- a) *Independência em relação a qualquer força ou instituição política, social, económica ou religiosa;*
- b) *Autonomia científica e pedagógica;*
- c) *Estrutura departamental, baseada em áreas científicas, visando realizar simultaneamente a justa autonomia e a necessária interdisciplinaridade de todas as ciências;*
- d) *Incremento e aprofundamento das relações com as empresas e outras organizações, de forma a tornar mais eficaz o ensino ministrado e a investigação científica realizada;*
- e) *Colaboração e intercâmbio com instituições congéneres, nacionais e estrangeiras, designadamente dos países de língua oficial portuguesa;*
- f) *Participação do corpo docente e do corpo discente.*

*Ademais, o Artigo 8º dos mesmos Estatudos dispõe que o ISLA-Leiria goza de autonomia científica, cultural e pedagógica. A autonomia científica e cultural traduz -se na capacidade de livremente definir, organizar e selecionar as áreas de ensino e de investigação e de extensão cultural compatíveis com os respetivos fins. A autonomia pedagógica traduz -se na capacidade de livremente estabelecer:*

- a) *A definição das formas de ensino e de avaliação;*
- b) *A distribuição do serviço docente;*
- c) *O ensino de novas experiências pedagógicas;*

*Da autonomia científica, pedagógica e cultural, decorre o direito de requerer a acreditação de ciclos de estudos junto da entidade legalmente competente.*

#### **A7.2. Adequacy of the management bodies (article 40th e) and f) of RJIES):**

*In accordance with the provisions of Article 4 of the Statutes, ISLA LEIRIA subordinates to the following principles of general operating conditions:*

- a) *Independence from any political, social, economic or religious force or institution;*
- b) *Scientific and pedagogical autonomy;*
- c) *Departmental structure, based on scientific areas, with a view to achieving the same autonomy and necessary interdisciplinarity of all sciences;*
- d) *Increasing and deepening relations with companies and other organizations, in order to make teaching and scientific research more effective ;*
- e) *Collaboration and exchange with similar institutions, national and foreign, in particular of the countries of portuguese official language;*
- f) *Participation of the teaching staff and the student body.*

*In addition, the Article 8 of the same Statutes provides that ISLA Leiria enjoys Scientific, Cultural and Pedagogical autonomy that translates into the ability to freely define, organize and select areas of education, research and cultural extension compatible with their purpose. Pedagogical autonomy translates in the ability to freely establish:*

- a) *the definition of teaching and assessment methods;*
- b) *The distribution of the teaching service;*
- c) *The teaching of new pedagogical experiences;*

*From the scientific, pedagogical and cultural autonomy, becomes the right to apply for the accreditation of study cycles together of the legally competent entity.*

#### **A7.3. Sistema interno de garantia da qualidade (artigo 4º, nº 1 c) do RJAES):**

*Existe, a nível institucional, não estando certificado pela A3ES (segue para A7.3.2)*

##### **A7.3.1. Evolução do sistema (no caso de sistema certificado pela A3ES):**

*N/A*

##### **A7.3.1. System evolution (when system certified by A3ES)**

*N/A*

##### **A7.3.2. Breve descrição do sistema (no caso de sistema não certificado pela A3ES):**

*Em conformidade com o disposto no Artigo 57º dos seus Estatutos, o ISLA-Leiria adota uma política de garantia da qualidade dos seus ciclos de estudos e promove uma cultura de qualidade na sua atividade de ensino e de investigação. Neste sentido, 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 um Ensino Superior de Excelência. A instituição empenha-se em valorizar os colaboradores docentes e não docentes que contribuam diretamente para o 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:*

- *Encoraja e recompensa a inovação pedagógica e tecnológica e a criatividade no ensino e aprendizagem*
- *Mantém uma sensibilização constante para a utilização crescente de novas tecnologias como suporte e complemento do ensino e aprendizagem.*
- *Empenha-se em enriquecer o ensino presencial e o ensino não presencial, através de uma plataforma de ensino online.*
- *Implementou um mecanismo de gestão da qualidade, suportado na publicação do respetivo Manual da Qualidade. Este manual, publicado em 2016, é o documento de referência ao Sistema Interno de Gestão da Qualidade e tem como objetivo funcional o suporte à aplicação e manutenção deste sistema, contemplando, igualmente, a descrição das linhas orientadoras da instituição e os objetivos estratégicos que se pretende alcançar. Este manual aborda e desenvolve os seguintes aspetos:*
  - a) *Missão e objetivos do ISLA-Leiria, tal como definido nos seus Estatutos;*
  - b) *Declaração da política para a qualidade e melhoria contínua;*
  - c) *Estrutura orgânica do ISLA-Leiria: modelo organizativo, responsabilidades e competências;*
  - d) *Organização do sistema de garantia da qualidade e melhoria contínua;*
  - e) *Sistema de garantia da qualidade e melhoria contínua, nomeadamente:*
    - *Plano da qualidade e melhoria contínua;*
    - *Procedimentos para a garantia da qualidade do ensino e aprendizagem;*
    - *Procedimentos para a garantia da qualidade da investigação científica;*
    - *Procedimentos para a garantia da qualidade das relações com o exterior;*
    - *Procedimentos para a garantia da qualidade das políticas de gestão de recursos humanos e materiais;*
    - *Procedimentos para a garantia da qualidade dos serviços.*

#### **A7.3.2. Brief description of system (when system not certified by A3ES):**

*In accordance with the Article 57 of its Statutes, ISLA Leiria adopts a policy of guaranteeing the quality of its study cycles and promotes a culture of quality in its teaching and research activity. In this sense, ISLA Leiria has to have a teaching body of excellence, as well as academic and technical services of the same level, in order to provide a Higher Education of Excellence.*

*The institution strives to value the teaching and non-teaching staff who contribute directly to the support to the recruitment, admission and well-being of the students and to the quality of the students' experience throughout their formative process. To this end, the institution:*

- *encourages and rewards pedagogical and technological innovation and creativity in teaching and learning activities;*
- *maintains a constant awareness of the increasing use of new technologies as a support and complement to teaching and learning processes.*
- *strives to enrich face-to-face teaching and non-face-to-face teaching through an online teaching platform.*
- *implemented a mechanism for the quality management, supported by the publication of its Quality Manual. This manual, published in 2016, is the reference document to the Internal Quality Management System and has as its functional objective the support to the application and maintenance of this system, also contemplating the description of the guidelines of the institution and the strategic objectives that are aimed to achieve. This Manual addresses and develops the following aspects:*
  - a) *Mission and objectives of ISLA Leiria, as defined in its Statutes;*
  - b) *Policy statement for quality and for the continuous improvement;*
  - c) *Organizational structure of the ISLA Leiria: organizational model, responsibilities and competencies;*
  - d) *Organization and assurance of the quality system and continuous improvement;*
  - e) *Quality assurance and continuous improvement system, namely:*
    - *Quality plan and continuous improvement;*
    - *Procedures for ensuring the quality of teaching and learning;*
    - *Procedures for quality assurance of scientific research;*
    - *Procedures for guaranteeing the quality of relations with the outside world;*
    - *Procedures for ensuring the quality of human and material resources management policies;*
    - *Procedures for guaranteeing the quality of services.*

##### **A7.3.2.1 Link para o manual de qualidade:**

<http://www.islaleiria.pt/recursos/category/8-documentos.html?download=79:manual-da-qualidade>

## **A8. Ensino**

---

### **A8.1. Procura e acesso (artigo 4º, nº 2 c) do RJAES):**

*Inserido na Comunidade Intermunicipal de Leiria (10 Municípios), o observatório desta CIM, constata para o ano letivo 2014/15:*

*Concelho Escolas Públicas Escolas Privadas Total do Concelho*  
*Alvaiázere 3 1 4*  
*Ansião 11 5 16*  
*Batalha 12 5 17*  
*Castanheira de Pêra 2 0 2*

*Figueiró dos Vinhos 8 1 9*  
*Leiria 125 37 169*  
*Marinha Grande 31 6 37*  
*Pedrogão Grande 4 2 6*  
*Pombal 50 13 63*  
*Porto de Mós 25 4 29*  
*Total da Região 271 74 345*

*Já no que toca ao nº de alunos, por nível de ensino e para o mesmo ano letivo, segundo o mesmo observatório:*

*Nível de Ensino nº alunos 14/15*

*Pré-escolar 7150*

*1º CEB 11102*

*2º CEB 6211*

*3º CEB 10104*

*Secundário 10502*

*Região de Leiria 45069*

*O mesmo observatório diz ainda que, em 2015, se verificavam os seguintes níveis médios de escolarização na Região: Pré-escolar: 99,4%; Ensino Básico: 87,8%; Ensino Secundário: 74,3%; Ensino Superior: 32,4%.*

*Acresce a isto, também o facto de outro Observatório Social e Económico, sedado na NERLEI - Associação Empresarial de Leiria, referir que, em 2016, a Região de Leiria apresentava um PIB superior à média nacional e uma taxa de desemprego inferior também à média geral do país.*

*Assim, face aos milhares de alunos que poderão procurar o Ensino Superior, nas suas diversas tipologias, é relevante, pelo que o ISLA-Leiria tem uma área de captação onde procura oferecer os seus serviços, com uma estratégia definida.*

*Na sequência do reposicionamento da instituição no subsetor do ensino superior politécnico, o ISLA-Leiria definiu como orientação estratégica a diversificação e o alargamento da 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 procura atrair docentes e investigadores de qualidade assegurando a sua permanência na instituição. Adicionalmente, disponibiliza aos estudantes serviços de apoio, ambiente de ensino e infraestruturas de ensino e aprendizagem em convergência com os objetivos de atingir níveis de atratividade, de qualidade e de empregabilidade inegáveis, na generalidade do território e, em particular, identificando-se com as necessidades de qualificação de quadros na Região de Leiria.*

*Complementarmente com a estratégia de alargamento e diversificação da oferta formativa, o plano estratégico preconiza uma aposta clara e consistente direcionada para o reforço de imagem onde se destacam a comunicação, interna e externa, que passa por:*

#### *Promoção da imagem institucional*

*Nesta vertente 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 seguintes públicos/instituições:*

- Escolas secundárias*
- Escolas profissionais*
- Associações empresariais*
- Empresas*
- Câmaras Municipais*
- Juntas de Freguesia*
- Forças Armadas*
- Forças de Segurança*
- Bombeiros*
- Hospitais*
- Centros de Saúde*
- Bibliotecas*
- Jardins de infância*
- serviços públicos*
- associações profissionais*

*Conforme se pode constatar pela lista anteriormente apresentada, estas atividades de divulgação destinadas a captar novos estudantes, são direcionadas para todos os setores da sociedade com especial ênfase para as escolas públicas e privadas. Nas escolas secundárias com cursos profissionais e sobretudo nas escolas profissionais aposta-se de forma especial na captação de candidatos para os TeSP.*

*As atividades direcionadas a entidades públicas e privadas, têm como público-alvo os candidatos adultos potenciais interessados em ingressar no ensino superior através do concurso especial para Maiores de 23 anos.*

#### *Atividades/ações concretas desenvolvidas:*

*No que se refere às atividades/iniciativas desenvolvidas, destacam-se as seguintes:*

- Participação em eventos com impactos regional: Feira de Maio, VIII Fórum Emprego e Formação;*

- Participar em ações de divulgação em escolas e outras instituições nomeadamente, dias abertos, atividades extracurriculares, feiras de orientação vocacional: Escola Secundária de D. Duarte vai realizar a uma exposição de “Informação Escolar e Profissional” (Coimbra), Agrupamento de Escolas de Miranda do Corvo, Agrupamento de Escolas de Ansião, Agrupamento de Escolas de Vieira de Leiria, Escola Secundária Afonso Lopes Vieira, Jornadas culturais agrupamento escolas batalha, participação na IVª Mostra de Ofertas Vocacionais e de Emprego - MOVE 2017, e no Fórum estudante - Ourém 2017;
- Nos últimos 3 anos foram formalizados cerca de 80 novos protocolos de parceria com entidades/empresas regionais e nacionais;
- Reforçar a presença na comunicação social regional. Participação regular nos três órgãos de comunicação Regional: Jornal de Leiria, Diário de Leiria, Região de Leiria e da Região de Cister de Alcobaça;
- Divulgação sistemática e consistente na divulgação da oferta formativa através das redes sociais;
- Continuar a aposta na melhoria da visibilidade da instituição através da colocação de painéis nos autocarros e outdoor na cidade;
- Realização de campanhas e iniciativas direcionadas para a captação de estudantes Maiores de 23: Ações de marketing específicas divulgadas através da imprensa regional; newsletter e redes sociais (Facebook e Instagram);
- Realização de campanhas de marketing direcionadas para os candidatos aos TeSP com materiais de divulgação específicos evidenciando o interesse da formação e o valor da propina;
- Desenvolvimento de campanhas de marketing especificamente orientadas para os estudantes oriundos do regime normal de acesso colocando em evidência o Programa de bolsas para os que são da nossa terra;
- Incremento da estratégia de captação de estudantes internacionais através de participação ativa na iniciativa Estudar em Portugal organizada pela APESP com foco na captação de estudantes oriundos do Brasil.

#### **A8.1. Demand and admission (article 4th, no. 2 c) of RJAES):**

*Inserted in the Intermunicipal Community of Leiria (10 Municipalities), the observatory of this CIM, notes for the 2014/15 school year:*

*County Public Schools Private Schools Total County*

*Alvaiázere 3 1 4*

*Ansião 11 5 16*

*Batalha 12 5 17*

*Castanheira de Pêra 2 0 2*

*Figueiró dos Vinhos 8 1 9*

*Leiria 125 37 169*

*Marinha Grande 31 6 37*

*Pedrogão Grande 4 2 6*

*Pombal 50 13 63*

*Porto de Mós 25 4 29*

*Total Region 271 74 345*

*Regarding the number of students by level of education, and for the same school year, according to the same observatory:*

*Educational Level Number of Students 14/15*

*Preschooler 7150*

*1st CEB 11102*

*2nd CEB 6211*

*3rd CEB 10104*

*Secondary 10502*

*Region of Leiria 45069*

*The same observatory also says that, in 2015, the following average levels of schooling in the Region were observed: Pre-schooler: 99.4%, Basic Education: 87.8%, Secondary Education: 74.3%, Higher Education: 32.4%.*

*In addition, another Social and Economic Observatory, based at the NERLEI Leiria - Business Association, notes that in 2016, the Region of Leiria had a GDP above the national average and an unemployment rate lower than the general average of the country.*

*Thus, in view of the thousands of students who can seek for Higher Education, in its various types, it is relevant, and therefore the ISLA Leiria has a catchment area where it seeks to offer its services, with a defined strategy.*

*As a result of the institution's repositioning in the polytechnic higher education subsector, ISLA Leiria defined as a strategic orientation the diversification and expansion of its training offer in order to provide its students and graduates with the possibility of keeping up-to-date and properly prepared for the work market.*

*In order to achieve this strategic objective, ISLA Leiria seeks to attract quality teachers and researchers by ensuring its permanence in the institution. Additionally, it provides students with support services, teaching environment and learning infrastructures in convergence with the objectives of achieving undeniable levels of attractiveness, quality and employability in the general territory and, in particular, identifying itself with the qualification needs of staff in Leiria Region.*

*Complementarily with the broadening and diversifying the training offer strategy, the strategic plan calls for a clear and consistent commitment aimed at reinforcing the image in which the internal and external communication stand out, through:*

*Promotion of institutional image:*

*In this regard, the main criterion is to ensure that all partners regularly receive up-to-date information on the institution's plans and progress, allowing them to share their achievements, recognize their problems and provide support to achieve the objectives set.*

*Student recruitment plan:*



*As a fundamental activity for the recruitment of new students, it is intended to develop a plan of dissemination / capture of students that goes through the execution of publicity actions covering the whole district and directed to the following public / institutions:*

- Secondary schools
- Professional Schools
- Business Associations
- Companies
- City Councils
- Town Councils
- Armed forces
- Security Forces
- Firefighters
- Hospitals
- Healthcare centers
- Libraries
- Kindergartens
- Public services
- Professional Associations

*As can be seen from the list above, these outreach activities, aimed to attract new students, are directed to all sectors of society with special emphasis on public and private schools. In secondary schools with professional courses, and especially in vocational schools, bets are especially on the recruitment of candidates for TeSP. The activities directed at public and private entities, as the target for potential public the adult candidates interested in entering higher education through the special contest for the ones older than 23 years.*

*Concrete activities / actions developed:*

*With regard to the activities / initiatives developed, the following stand out:*

- *Participation in events with regional impacts: May Regional Fair, VIII Employment and Training Forum;*
- *To participate in dissemination activities in schools and other institutions, such as open days, extracurricular activities, vocational orientation fairs: D. Duarte Secondary School will hold an exhibition of "School and Professional Information" (Coimbra), Miranda do Corvo, Ansião School Grouping, Vieira de Leiria School Grouping, Afonso Lopes Vieira High School, Cultural Conferences battle school grouping, participation in the IV Exhibition of Vocational and Employment - MOVE 2017, and in the Ourém 2017 student forum;*
- *In the last 3 years, about 80 new partnership protocols have been formalized with regional and national entities / companies;*
- *To reinforce the presence in the regional media. Regular participation in the three regional media: Jornal de Leiria, Diário de Leiria, Região de Leiria and Região de Cister de Alcobaça;*
- *Maintain systematic and consistent dissemination of the training offer through social networks;*
- *Continue to focus on improving the visibility of the institution through the placement of panels on buses and billboards in the city;*
- *The accomplishment of initiatives and initiatives aimed to attract students over the age of 23: Specific marketing actions disseminated through the regional press; newsletter and social networks (Facebook and Instagram);*
- *Conducting targeted marketing campaigns for TeSP candidates, with outreach materials specific showing the interest of that kind of training and the value of the fee;*
- *Development of targeted marketing campaigns for students coming from the normal access regime, highlighting the scholarship program for those who are from ourland;*
- *To increase the strategy of attracting international students through active participation in the "Study in Portugal" initiative, organized by APESP with a focus on attracting students from Brazil.*

#### **A8.2. Sucesso escolar (artigo 4º, nº 2 d) e e) do RJAES):**

*Conforme previsto no Manual da Qualidade, as atividades e os indicadores relacionados com o sucesso escolar dos estudantes são:*

- *A prossecução dos objetivos de aprendizagem;*
- *A autoavaliação da UC pelo respetivo docente, sendo que, no final de cada ano letivo, os diretores de curso procedem à análise dessa autoavaliação realizada pelos docentes e elaboram um relatório síntese relativo ao curso que dirigem.*
- *Adicionalmente, são lançados questionários dirigidos aos docentes e aos estudantes, que permitem analisar os aspetos relacionados com a concretização dos objetivos da aprendizagem.*
- *Todos os dados recolhidos são analisados e sujeitos a uma reflexão profunda, integrados e consolidados no relatório anual da qualidade.*

*Taxa de progressão, retenção e abandono*

*A taxa de progressão registada no ano letivo 2016/17 foi de 5%. Quanto à taxa de retenção, verificámos 9,10% nas licenciaturas e 30% no mestrado. No que concerne ao abandono, registou-se uma taxa 35,77%.*

*Tempo médio de conclusão do curso*

*Tendo ainda como referência o ano letivo 2015/16, verificamos que os estudantes concluíram os cursos de licenciatura num tempo médio de 2,93 anos, sendo que os alunos do curso de mestrado concluíram o curso num tempo médio de 3 anos.*

*Estratégias para a promoção do sucesso e integração dos estudantes*

*Conforme já referido, o objetivo do plano estratégico é o de promover o sucesso e a integração dos estudantes. Para consecução deste desiderato, de entre outras, foram desenvolvidas as seguintes atividades:*

- *Recorreu-se a mecanismos de identificação precoce de estudantes em situação de potencial risco de abandono,*

*especialmente alunos do primeiro ano, com base em questionários e outros instrumentos de gestão académica que permitiram analisar os níveis de absentismo, insucesso escolar, o atraso no pagamento das propinas mensais, indeferimento a pedidos de bolsas de estudo à DSAE/DGES;*

- Identificação dos estudantes confrontados subitamente com problemas financeiros, nomeadamente devido a situações de desemprego, que se reflete negativamente na capacidade de cumprirem com o pagamento das propinas, tendo sido estabelecidos planos de pagamento com estes estudantes ajustados às suas reais possibilidades financeiras;*
- Utilização de mecanismos de apoio ao corpo docente que objetivam uma melhor organização da planificação das unidades curriculares, assim como a identificação e partilha de boas práticas de ensino e aprendizagem, o aprofundamento da utilização de plataformas de apoio ao ensino e a integração de competências transversais.*
- Acompanhamento de proximidade por parte dos diretores de curso.*

#### **A8.2. Academic success (article 4th, no. 2 d) and e) of RJAES):**

*As provided in the Quality Manual, the activities and indicators related to the students' academic success are:*

- The pursuit of learning objectives;*
- The self-assessment of the UC by the respective teacher, and at the end of each academic year, the course directors will analyze the self-assessment carried out by the teachers and prepare a synthesis report on the course they lead.*
- In addition, questionnaires will be sent to teachers and students, to analyze the aspects related to the achievement of the learning objectives.*
- All data collected will be analyzed and subject to deep reflection, integrated and consolidated in the annual quality report.*

*Rate of progression, retention and abandonment:*

*The rate of progression in the 2016/17 school year was 5%. Regarding the retention rate, we verified 9.10% in the undergraduate and 30% in the master's degree. With regard to abandonment, a rate of 35.77% was recorded.*

*Average course completion time:*

*Reporting the academic year of 2015/16, we verified that the students completed the degree courses (graduation) in an average time of 2.93 years, and the students of the master's course concluded the course in an average time of 3 years.*

*Strategies for promoting student success and integration:*

*As already mentioned, the objective of the strategic plan is to promote student success and integration. To achieve this desirability, among others, the following activities were developed:*

- Early identification of mechanisms to identify students with a potential risk of dropping out were used, especially first year students, based on questionnaires and other academic management tools that allowed the analysis of levels of absenteeism, school failure, delay in the payment of monthly tuition fees, rejection of scholarship applications to DSAE / DGES;*
- Identification of students suddenly faced with financial problems, especially due to unemployment, which reflects negatively on the ability to comply with the payment of tuition fees, and payment plans have been established with these students adjusted to their real possibilities financial institutions;*
- Use of support mechanisms for the teaching staff, aiming a better organization of curricular unit planning, as well as the identification and sharing of good teaching and learning practices, deepening the use of the support platforms for teaching and the integration of transversal competences;*
- Follow-up of proximity by the course directors.*

#### **A8.3. Ligação à investigação orientada (artigo 4º, nº 2 h) do RJAES):**

*Tem sido preocupação da instituição contribuir para a produção de conhecimento científico, encorajando a comunidade académica a um trabalho multidisciplinar que possa ter impacto na sociedade envolvente. Deste modo, uma das vertentes do ensino ministrado pelo ISLA-Leiria tem como foco o desenvolvimento de projetos de investigação e a consequente elaboração de artigos, working papers ou apresentações em encontros científicos. Há, portanto, um trabalho concertado com o intuito de fomentar o espírito de investigação e aproximar o trabalho da academia às preocupações de desenvolvimento, crescimento e inovação do tecido empresarial e social. A utilização da metodologia de investigação é incentivada desde o primeiro contacto do aluno com a instituição e explorada de forma a provocar nos alunos a vontade de aprender. Procura-se que saibam utilizar os princípios de investigação científica, de análise e de problematização, de construção de etapas de investigação e de instrumentalização dos conhecimentos científicos. O tratamento dos dados recolhidos é trabalhado, desde o 1º ano, para proporcionar aos estudantes conhecimentos sobre um conjunto de técnicas estatísticas que irão contribuir para a tomada de decisões em contexto de investigação e no mercado de trabalho.*

*Para atingir estes propósitos, o ISLA tem organizado um conjunto de intervenções:*

*No 1º ano de licenciatura e no 1º ano do Mestrado*

*1. Um seminário interno sobre escrita técnica, com o principal objetivo desenvolver nos alunos competências para o cumprimento das exigências formais e técnicas dos artigos científicos, com vista à produção de textos para publicação.*

*O seminário introduz os conhecimentos relativos à aplicação das normas APA, à elaboração das referências, à forma de redação, às qualidades da escrita e à clareza do texto.*

*2. Um workshop sobre as ferramentas de gestão de documentos disponíveis na web, que tem o principal objetivo desenvolver competências para recolher, organizar, citar e partilhar fontes de investigação (com utilização do Zotero e do Mendley).*

*3. Um workshop sobre bases de dados para consulta no apoio à investigação, com identificação das bases gratuitas, as de acesso através da instituição e as bases pagas.*

*Ao longo da licenciatura e particularmente no 3º ano*

*1. Acompanhamento tutorial para apoio ao desenvolvimento de trabalhos (monografias de final de curso), como*

*particular foco no:*

- *apoio na definição do design de investigação - identificação do tipo de pesquisa, seleção dos instrumentos a utilizar, caracterização da população alvo e procedimentos adotados na investigação;*
  - *orientação na revisão da literatura e na gestão documental de suporte;*
  - *correção da escrita (com foco na eliminação dos enviesamentos, na qualidade da síntese, na clareza e na formatação).*
- 2. Publicações/apresentações - do acompanhamento tutorial resulta, em determinados casos, a elaboração de artigos conjuntos para publicação e também a preparação de apresentações para encontros científicos.*

#### **A8.3. Link to oriented research (article 4th, no. 2 h) of RJAES):**

*The institution's concern is to contribute to the production of scientific knowledge, encouraging the academic community to multidisciplinary work that may impact on the surrounding society. That way, one of the teaching strands taught by ISLA focuses on the development of Investigation and in the elaboration of articles, working papers or presentations in scientific meetings.*

*There is, therefore, a concerted effort to foster the spirit of research and to bring the work of the academia closer to the concerns of development, growth and innovation in the business and social structure. The utilization of research methodologies are encouraged from the first contact of the students with the institution, and explored in order to provoke in students the will to learn. It is hoped that they will be able to use the principles of scientific investigation, analysis and problematization, the construction of research stages and the exploitation of scientific knowledge. The treatment of the collected data is worked, since the students 1st year, to provide them with knowledge and a set of statistical techniques that will contribute to decision making in the context of research and the labor market.*

*To achieve these goals, ISLA Leiria has organized a set of interventions:*

*In the first year of the graduation degree and in the first year of the master degree:*

- 1. An internal seminar on technical writing, with the main objective of developing in the students competences for the fulfillment of the formal and technical requirements of the scientific articles, regarding the production of texts for publication. The seminar introduces knowledge about the application of APA standards, the drafting of bibliographic references, the form of writing, the qualities of writing and the clarity of the text.*
- 2. A workshop about document management tools available on the web, which has the main objective to develop skills to collect, organize, cite and share research sources (using Zotero and Mendley).*
- 3. A workshop about databases for consultation in support of the research, with identification of free databases, as well as the ones of access through the institution and the ones that are paid.*

*Throughout the graduation degree, and particularly in the 3rd year:*

- 1. Tutorial accompaniment to support the work development (end-of-course monographs), as a particular focus on:*
  - *Support in the definition of research design - identification of the research type, selection of the instruments to be used, characterization of the target population and the procedures to be adopted in the research;*
  - *Guidance in the literature reviewing and in the documentary management support;*
  - *Writing correction (focusing on the elimination of biases, quality of the synthesis, clarity and formatting).*
- 2. Publications / presentations - of the tutorial follow-up results, in certain cases, the elaboration of joint articles for publication and also the preparation of presentations for scientific meetings.*

#### **A8.4. Inserção dos diplomados no mercado de trabalho (artigo 4º, nº 2 f) do RJAES):**

*A Instituição desenvolveu políticas de apoio à inserção dos seus diplomados no mercado de trabalho, que se sustentam nas seguintes estratégias:*

- *Apoio e promoção de estágios profissionais;*
- *Apoio e promoção de estágios extra-curriculares;*
- *Desenvolvimento de projetos finais de curso em ambiente prático empresarial;*
- *Realização de seminários e workshops com a participação de empresas/entidades potencialmente empregadoras;*
- *Promoção de workshops e sessões temáticas sobre técnicas de procura de emprego.*

*Os resultados obtidos aos inquéritos à empregabilidade dos diplomados da Instituição, que se disponibilizam publicamente todos os anos, permitem constatar, entre os anos letivos de 2012/13, 2013/14 e 2014/15, a seguinte evolução:*

- *Diplomados que encontraram emprego em menos de 1 ano após a conclusão do curso: 41% em 2012/13; 48% em 2013/14 e 44% em 2014/15.*
- *Taxa de diplomados que desenvolve a sua atividade profissional dentro na área da sua formação académica: 48% em 2012/13; 48% em 2013/14; e 44% em 2014/15.*
- *Taxa de diplomados que consideram deter uma situação de emprego estável: 61% em 2012/13; 68% em 2013/14; 50% em 2014/15.*

*Estes indicadores permitem verificar que os diplomados que encontraram emprego até um ano após a conclusão dos seus cursos superiores, tem registado uma evolução positiva ao longo dos três anos em análise.*

*A monitorização destes dados é realizada anualmente, através de entrevista telefónica aos diplomados. Os resultados são publicados sobre a forma de relatórios que se disponibilizam no sítio do ISLA-Leiria, e que podem ser consultados em <http://www.islaleiria.pt/servicos/servicos-online/127-retry.html>.*

*Complementarmente, a instituição analisa as listas de empregabilidade publicadas pelos organismos oficiais, nomeadamente as do IIEFP.*

#### **A8.4. Integration of graduates in the job market (article 4th, no. 2 f) of RJAES):**

*The Institution has developed policies to support the integration of its graduates in the labor market, which are based on the following strategies:*

- *Support and promotion of professional internships;*

- *Support and promotion of extracurricular internships;*
- *Development of the final course projects in a practical business environment;*
- *Promoting and conducting seminars and workshops with the participation of companies/potential employers;*
- *Promotion of workshops and thematic sessions on job search techniques.*

*The results of the institution's graduates' employability surveys, which are made publicly available every year, show the following trends between the academic years 2012/13, 2013/14 and 2014/15:*

- *Graduates who found employment in less than 1 year after completion of their graduation course: 41% in 2012/13, 48% in 2013/14 and 44% in 2014/15.*
- *Graduates rate that develops their professional activity within the area of their academic education: 48% in 2012/13, 48% in 2013/14 and 44% in 2014/15.*
- *Rate of graduates that consider a stable employment situation: 61% in 2012/13, 68% in 2013/14, 50% in 2014/15.*

*These indicators make it possible to verify that graduates who have found employment for up to one year completion of the graduation has been improving over the three years under review.*

*The monitoring of this data is carried out annually through a telephone interview to the graduates. The results are published on the form of reports that are available on the ISLA-Leiria website, and which can be consulted at <http://www.islaleiria.pt/servicos/servicosonline/127retry.html>.*

*In addition, the institution analyzes the lists of employability published by Portuguese official bodies, namely IEFP.*

## **A9. Corpo Docente**

### **A9. O corpo docente (artigo 4º, nº 1 b) do RJAES, artº 44, 45 e 49 do RJIES):**

*Análise da dotação global e qualificação do corpo docente:*

*O corpo docente que se encontra atualmente afeto ao ISLA-Leiria é constituído por 30 docentes, dos quais 14 (47%) a TI. A instituição dispõe de 6 Doutores a TI (38% do total) e 12 docentes professores especialistas (40% do total).*

*Estabilidade do corpo docente*

*Da totalidade dos docentes existentes em 2016-2017, 16 (53%) estão ao serviço da Instituição há três ou mais anos. Embora estes números sejam positivos, importa referir que foram negativamente afetados pela necessidade de recrutamento registada no último ano, resultante da oferta de um novo ciclo de estudos.*

*Grau de envelhecimento (comparação 2014/15 com 2016/17)*

*A idade média dos docentes afetos à Instituição em 2014/2015 era de 47 anos. No presente ano letivo (2016/2017), a idade média dos docentes é de 49 anos, sendo que o docente mais velho tem 69 anos e o mais novo tem 37 anos de idade. Verifica-se, portanto, que os docentes ao serviço da instituição em 2016/2017 são em média dois anos mais velhos do que os que estavam ao serviço no ano letivo 2014-2015.*

### **A9. The teaching staff (article 4th, no. 1 b) of RJAES, 44th, 45th and 49th articles of RJIES):**

*Analysis of the global allocation and qualification of the teaching staff:*

*The faculty body that is currently affected to ISLA-Leiria consists of 30 teachers, of which 14 (47%) are in full-time. The institution has 6 Doctors in full-time (38% of the total) and 12 professors specialists (40% of the total).*

*Stability of faculty body:*

*Of all the existing teachers in 2016-2017, 16 (53%) have been in the service of the Institution for three or more years. While these figures are positive, it should be noted that they were negatively affected by the need to recruitment in the last year, resulting from the offer of a new cycle of studies.*

*Degree of aging (2014/15 vs 2016/17 comparison):*

*The average age of the teachers assigned to the Institution was, in 2014/2015, 47 years old. In the present school year (2016/2017), the average age of teachers is 49 years old, with the oldest teacher being 69 years old and the youngest being 37 years old.*

*Thus, it appears that teachers in the service of the institution in 2016/2017 are on average two years older than those who were in the service in the 2014-2015 school year.*

## **A10. A atividade científica e tecnológica (artigo 4º, nº 1 d) do RJAES)**

### **A10.1. Políticas de investigação científica orientada, desenvolvimento tecnológico e desenvolvimento profissional de alto nível (artigo 4º, nº 2 g) e i) do RJAES):**

*Políticas institucionais de investigação científica e de desenvolvimento tecnológico*

*Para acentuar a investigação científica junto dos discentes, a instituição tem:*

*1. Desenvolvido um conjunto de atividades ao longo das licenciaturas e do mestrado, que permitem consolidar o espírito científico e se traduzem na apresentação de investigação em seminários e congressos. A consolidação das práticas de investigação junto dos alunos faz-se através do ensino tutorial e da organização de seminários e workshops. Estas iniciativas conjugam-se na aquisição da linguagem científica, no domínio de conhecimentos sobre investigação qualitativa e quantitativa, na capacidade de aplicar técnicas estatísticas, na utilização de softwares específicos para tratamento de dados, e na redação de trabalhos em estrita consonância com as regras formais e técnicas.*

*A título de exemplo são seguidamente listadas as apresentações de 2016:*

*- A gestão do conhecimento como estratégia intraorganizacional – Sónia Carreira*

- *Capital psicológico positivo: A influência no empenhamento organizacional* – Ana Ferreira, Isabel Vilaça
- *Burnout nos motoristas de pesados de longo curso* – Cristóvão Gonçalves, Ana Sousa
- *A Influência do financiamento na perceção da eficácia da formação* – Tânia Mota

## 2. Apoio aos docentes na publicação

A instituição tem desenvolvido uma política ativa de encorajamento aos docentes à publicação e à presença em seminários e conferências (nacionais ou internacionais), bem como da sua filiação em centros de investigação reconhecidos.

No que concerne à investigação apresentada em encontros científicos, identificam-se algumas temáticas e autores de 2016:

- *A posição jurídica dos trabalhadores portadores de deficiência no seio da segurança e saúde no trabalho* – M<sup>a</sup> Elisabete Santos;
- *O stress laboral numa organização e a motivação dos seus colaboradores: Estudo de caso* – João Pinto, José Magalhães, Eulália Santos;
- *Perceções dos trabalhadores na relação laboral: O efeito da flexibilização laboral* – José Ricardo Andrade;
- *Clima emocional e comportamentos voluntários: Seu impacto na produtividade* – Lurdes Castanheira, Isabel Vilaça;
- *Outsourcing estratégico na atividade empresarial* – Pedro Ramos;
- *Unidades de cuidados continuados integrados de internamento: Como melhorar o seu desempenho?* – Eduardo Ganilho.

Em relação à publicação de artigos em revistas científicas com peer review e à publicação de capítulos de livros, a instituição e os seus docentes estiveram envolvidos nas seguintes:

### Livro:

- Nunes, C.,(2016). *Ética organizacional — uma abordagem estratégica*. Chiado Editora, Coleção Compedium, ISBN 978-989-51-6757-9.

### Capítulos de livros:

- Vilaça, I. & Mónico, L. (2017). *Organizações espirituais e líderes autênticos: O impacto no capital psicológico dos trabalhadores*. In *Organizações, Trabalho, Recursos Humanos, Saúde e Gestão*, Universidade de Coimbra (aguarda publicação)
- Moiteiro, D. & Diogo, Ana, L. (2017). *Porque o trabalho com turnos noturnos não é bom para si?* In *Organizações, Trabalho, Recursos Humanos, Saúde e Gestão*. Universidade de Coimbra (aguarda publicação)
- Gonçalves, C. & Diogo, Ana, L. (2017). *Burnout nos motoristas de pesados de longo curso*. In *Organizações, Trabalho, Recursos Humanos, Saúde e Gestão*. Universidade de Coimbra (aguarda publicação)

### Artigos publicados em revistas científicas internacionais com peer review:

- Nunes, C.,(2017). *Social Responsibility and Ethical Decisions – A Presentation of Elements contained in ISO 26000:2010, Guidance on Social Responsibility. Quality – Access to Success, indexada WEB OF SCIENCE – ESCI, SCOPUS, EBSCO, PROQUEST and CABELL’S (taxa suportada pelo ISLA)*.
- Estima, A., Manso, J., Nunes, C., (2017). *Service Quality in Marketing, LAC - a suggested Tool for Evaluation and Continuous Improvement*. (aceite para publicação em Agosto).
- Guarda, T.- *Wargames Applied to Naval Decision-Making Process. Recent Advances in Information Systems and Technologies. WorldCIST 2017. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 571. Springer, Cham*
- Guarda, T.- *Penetration Testing on Virtual Environments. 4th International Conference on Information and Network Security. In Proceedings of the 4th International Conference on Information and Network Security (pp. 9-12). ACM. 2016*
- Guarda, T.- *Senior Potential analysis: A challenge that contributes to social sustainability. Lecture Notes in Computer Science series. Vol. 9786. Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-42085-1\_52. In book: Computational Science and Its Applications – ICCSA 2016, pp.619-626. Julio 2016*
- Guarda, T.- *Pervasive Business Intelligence a Competitive Advantage for Business Strategy. Sistemas y Tecnologías de Información. Actas de la 11ª Conferencia Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información (CISTI), Gran Canaria, España. AISTI, Vol. 1, ISBN 978-989-98434-6-2. Junio 2016*
- Guarda, T.- *A Framework for Pervasive Marketing Intelligence. In International Journal of Applied Engineering Research, ISSN 0973-4562 Vol. 10 No.69 Special Issues.pp.242-246. 2015.*

### Artigos a publicar em 2017 em revistas científicas internacionais com peer review:

- Guarda, T.- *Sistemas Pervasivos de Inteligência de Negócio: Modelo SPIN. CISTI 2017 - 12ª Conferencia Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información. 21-24 Junho. Lisboa. Portugal*
- Guarda, T.- *Internet of Things Challenges. CISTI 2017 - 12ª Conferencia Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información. 21-24 Junho. Lisboa. Portugal*

### Desenvolvimento profissional de alto nível:

A escola procura responder às necessidades disponibilizando formação de alto nível, com base na identificação de carências regionais, que resultou numa oferta formativa de Pós-Graduações/MBA. Em 2016 foram ministradas as seguintes:

- *Gestão de Bibliotecas Escolares*
- *Gestão de Equipamentos Sociais para Idosos*
- *MBA em Administração Pública*
- *MBA em Gestão*
- *MBA em Gestão de Pessoas*
- *MBA em Logística e Distribuição*
- *Sistemas Integrados: Qualidade, Ambiente e Segurança*
- *Técnico Superior de Segurança no Trabalho*

Ainda no âmbito da formação de alto nível, na licenciatura em Gestão de Empresas tem-se prosseguido o trabalho de

*Diagnóstico Estratégico, concretizado por equipas de discentes sob a estreita orientação do docente da Unidade Curricular de Projeto Empresarial Aplicado, em estreita cooperação e interação direta com as empresas regionais ou, em casos pontuais, com empresas sediadas fora do distrito.*

*Para a realização destes trabalhos foi desenvolvido, ao longo dos anos, um modelo de análise inovador, sustentado em várias ferramentas de diagnóstico estratégico e nas conceções de autores de referência (Porter, no que concerne à análise de cadeia de valor na perspetiva funcional por atividades) e na perspetiva de envolvente setorial (cadeia de valor externa), Mintzberg no que concerne ao diagnóstico organizacional e a APQC - American Productivity and Quality Center - no que concerne ao diagnóstico de processos em empresa, que são aplicados a cada empresa selecionada. No final, é executado um relatório exaustivo de diagnóstico estratégico, que é disponibilizado às empresas como ferramenta de base para o seu planeamento estratégico.*

*O relatório produzido, consiste, assim, numa análise estratégica aprofundada inspirada na metodologia SWOT e entregue e discutida com as empresas onde o trabalho é desenvolvido.*

*A metodologia está ancorada num conjunto de ferramentas disponibilizadas inicialmente pelo docente e posteriormente desenvolvidas ou criadas no âmbito da UC, com duas tipologias fundamentais, (i) um guião de recolha de informação para diagnóstico; (ii) um conjunto de softwares específicos simples, sustentados em folha de cálculo, para sustentar as técnicas de tratamento de informação de carácter técnico, nomeadamente uma ferramenta de caracterização de quadro de pessoal, uma ferramenta de análise financeira e uma ferramenta de análise e avaliação de processos na organização e outras consideradas pertinentes.*

*Este trabalho envolveu, até ao presente, 61 empresas, constituindo um contributo de grande impacto para o desenvolvimento profissional de alto nível dos alunos e para o reforço da estratégia de desenvolvimento das empresas estudadas.*

*A título de exemplo apresentamos as empresas englobadas nos último ano letivo:*

*- 5BS Projecto de Negócio em Serviços Financeiros - Leiria*

*- Almipe - Indústria de Mobiliário, Lda. Fabricação de mobiliário de madeira para outros fins - Mobiliário em Madeira Maciça, Marinha Grande*

*- PROMOPLÁS – Promoções e Transformação de Matérias Plásticas, Lda. - Fabricação de outros artigos de plástico, embalagens, louça de mesa, artigos de cozinha e de higiene - Marinha Grande*

*- Fraternidade da Ordem Franciscana Secular de Leiria – Lar de S. Francisco - Apoio social para pessoas idosas com alojamento; Centro de dia, Atividades ocupacionais e similares; Apoio Ambulatório e Domiciliário - Leiria*

#### **A10.1. Scientific research, technological development and high level professional development (article 4th, no. 2 g) and i) of RJAES):**

*Institutional policies for scientific research and technological development*

*To enhance scientific research among students, the institution has:*

*1. Developed a set of activities throughout the graduates's and master's degrees, which allow to consolidate the scientific spirit and translate it into the presentation of research in seminars and congresses. The consolidation of research practices with students through tutorial teaching and the organization of seminars and workshops. These initiatives in the acquisition of scientific language, in the field of knowledge about qualitative and quantitative research, the ability to apply statistical techniques, the use of software data processing, and in the writing of papers in strict accordance with the formal rules and techniques.*

*As an example, the presentations of 2016 are listed below:*

- Knowledge management as intraorganizational strategy - Sónia Carreira*
- Capital Psychology: The influence on organizational engagement - Ana Ferreira, Isabel Vilaça*
- Burnout in long-haul truck drivers - Cristóvão Gonçalves, Ana Sousa*
- Influence of financing on perceiving the effectiveness of training - Tânia Mota*

#### *2. Support for teachers in the publication:*

*The institution has developed an active policy of encouraging teachers to publish and attend seminars and conferences (national or international), as well as their membership in research centers recognized.*

*With regard to research presented at scientific meetings, some themes and authors of 2016:*

- The position of workers with disabilities in occupational safety and health - M<sup>a</sup> Elisabete Santos;*
- Work stress in an organization and the motivation of its employees: Case study - João Pinto, José Magalhães, Eulália Santos;*
- Perceptions of workers in the labor relationship: The effect of labor flexibility - José Ricardo Andrade;*
- Climate emotional and voluntary behaviors: Its impact on productivity - Lurdes Castanheira, Isabel Vilaça;*
- Outsourcing strategy in business activity - Pedro Ramos;*
- Units continuing Integrated Inpatient Care: How to improve your performance? – Eduardo Ganilho.*

*Regarding the publication of articles in scientific journals with peer review and the publication of book chapters, the institution and its teachers were involved in the following:*

*Book:*

*Nunes, C. (2016). Organizational ethics - a strategic approach. Chiado Publisher, Compedium Collection, ISBN9789895167579.*

*Book Chapters:*

*Vilaça, J. & Mónico, L. (2017). Spiritual organizations and authentic leaders: The impact on the psychological capital of workers. In Organizations, Work, Human Resources, Health and Management, University of Coimbra (awaits publication);*

*Moiteiro, D. & Diogo, Ana, L. (2017). Why is night shift work not good for you? In Organizations, Labor, Human Resources, Health and Management. University of Coimbra (awaiting publication);*

*Gonçalves, C. & Diogo, Ana, I. (2017). Burnout on heavy duty long truck drivers. In Organizations, Labor, Human Resources, Health and Management. University of Coimbra (awaiting publication).*

**Articles published in international scientific journals with peer review:**

Nunes, C, (2017). *Social Responsibility and Ethical Decisions - A Presentation of Elements contained in ISO26000: 2010, Guidance on Social Responsibility. Quality - Access to Success, Indexed WEB OF SCIENCE - ESCI, SCOPUS, EBSCO, PROQUEST and CABELL'S (rate supported by ISLA).*

Estima, A., Manso, J., Nunes, C., (2017). *Service Quality in Marketing, LAC - A Suggested Tool for Evaluation and continuous Improvement. (Accepted for publication in August).*

- Guarda, T. - *Wargames Applied to Naval Decision Making Process. Recent Advances in Information Systems and technologies. WorldCIST 2017. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 571. Springer, Cham*
- Guarda, T. - *Penetration testing on Virtual Environments. 4th International Conference on Information and Network security. In Proceedings of the 4th International Conference on Information and Network Security (pp. 9-12).ACM. 2016*
- Guarda, T. - *Senior Potential analysis: A challenge that contributes to social sustainability. Lecture Notes in Computer Science series. Vol. 9786. Springer. DOI: 10.1007 / 9783319420851\_52. In book: Computational Science and Its applications - ICCSA 2016, pp.619626.Julio 2016*
- Guarda, T. - *Pervasive Business Intelligence to Competitive Advantage for Business Strategy. Systems and Technologies Of Information. Proceedings of the 11th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), Gran Canaria, Spain. AISTI, Vol. 1, ISBN 9789899843462. Junio 2016*
- Guarda, T. - *A Framework for Pervasive Marketing Intelligence.In International Journal of Applied Engineering Research, ISSN 09734562 Vol. 10 No.69 Special Issues.pp.242246. 2015.*

**Articles to be published in 2017 in international scientific journals with peer review:**

- Guarda, T. - *Systems Pervasive Business Intelligence: SPIN Model. CISTI 2017 12 Iberian Conference of Systems and Information Technologies. 21-24 June. Lisbon. Portugal*
- Guarda, T. - *Internet Of Things Challenges. CISTI 2017 12 Iberian Conference on Systems and Technologies Information. 21-24 June. Lisbon. Portugal*

**High-level professional development:**

The school seeks to respond to the needs by providing high-level training, based on the identification of regional needs, which resulted in a postgraduate / MBA training offer. In 2016 the following were given:

- Management of School Libraries
- Management of Social Equipment for the Elderly
- MBA in Public Administration
- MBA in Management
- MBA in People Management
- MBA in Logistics and Distribution
- Integrated Systems: Quality, Environment and Safety
- Superior Technician at Safety at Work

Also in the scope of high-level training, in the graduate degree in Business Management, the institution has continued the work of Strategic Diagnosis, materialized by teams of students under the close guidance of the Professor of the Curricular Unit of Applied Business Project, in close cooperation and direct interaction with regional companies or, in specific cases, with companies located outside the district.

For the accomplishment of these works, over the years an innovative analysis model was developed, based on several tools of strategic diagnosis and the conceptions of reference authors (Porter, with regard to value chain analysis in the functional perspective by activities ) and from the perspective of the sectoral environment (external value chain), Mintzberg with respect to the organizational diagnosis and the APQC (American Productivity and Quality Center) with regard to the diagnosis of company processes, which are applied to each selected company. In the end, a comprehensive strategic diagnostic report is made available to companies as a basic tool for their strategic planning. The produced report thus consists of an in-depth strategic analysis inspired by the SWOT methodology and delivered and discussed with the companies where the work was developed.

The methodology is anchored in a set of tools initially provided by the teacher and later developed or created within the scope of the Curricular Unit, with two fundamental typologies, (i) a script for collecting information for diagnosis; (ii) a set of simple, spreadsheet-based software to support technical information processing techniques, namely a staffing tool, a financial analysis tool, and a tool for analysis and evaluation of processes in the organization and others considered relevant.

This work has so far involved 61 companies, making a major contribution to the high-level professional development of students and to strengthening the development strategy of the companies studied.

As an example we present the companies included in the last school year:

- 5BS Business Project in Financial Services - Leiria
- Almipe -Indústria de Mobiliário, Lda. Manufacture of other wooden furniture Furniture In Madeira Maciça, Marinha Grande
- PROMOPLÁS – Promoções e Transformação de Matérias Plásticas, Lda. Manufacturing Of other articles of plastics, Packaging, tableware, kitchenware and toiletries – Marinha Grande
- Fraternidade da Ordem Franciscana Secular de Leiria – Lar de S. Francisco - Support For older people with Housing; day care center, occupational activities and similar; Ambulatory and Lecimal Support - Leiria

**A10.2. Políticas de prestação de serviços à comunidade (artigo 4º, nº 2 l), m) e n) do RJAES):**

*Das atividades de prestação de serviços à comunidade, destacam-se as seguintes:*

**Gestão**

- *Seminário de RH – organizado pelos alunos finalistas;*
- *Divulgar os trabalhos finais de curso de forma mais expressiva junto da comunidade;*
- *Desenvolver condições para que os alunos de RH possam prestar serviço de Recrutamento e Selecção às organizações;*
- *Desenvolver visitas de estudo que envolvam a percepção da componente prática do curso e de algumas das suas valências;*
- *Conferências ISLA/INVEST (Projeto 40);*
- *Orientação de trabalhos para a publicação em jornadas e encontros;*
- *Seminário “Luto e Perdas”;*
- *Seminários subordinado aos temas “Cuidar de quem cuida” e “Felicidade e Funcionalidade nos idosos, tem idade?”;*
- *Workshop subordinado ao tema “Direito Laboral e da Segurança e Saúde e suas Implicações Práticas no Mundo Empresarial”, com parceria da ACT – Autoridade para as Condições de Trabalho, e da ARICOP – Associação Regionais dos Industriais de Construção e Obras Públicas de Leiria.*

**Segurança e Higiene do Trabalho**

- *Workshops de Segurança;*
- *Congresso Vertentes e Desafios da Segurança (formato científico);*
- *Planeamento e desenvolvimento de dezenas de ações de formação pós graduada e de cursos de especialização nas seguintes áreas científicas: gestão e administração, informática, marketing, turismo, segurança e higiene no trabalho, etc.*

**A10.2. Consultancy policies (article 4th, no. 2 l), m) and n), of RJAES):**

*About the community service provision activities, we highlight the following:*

**Management área:**

- *HR Seminars - organized by finalist students;*
- *Disseminate the final course papers more expressively to the community;*
- *Develop conditions for HR students to be able to provide Recruitment and Selection services to organizations;*
- *Develop study visits that involve the perception of the practical component of the course and some of its values;*
- *ISLA / INVEST Conferences (Project 40);*
- *Orientation of works for the publication in journeys and meetings;*
- *Seminar "Grief and Loss";*
- *Seminars on "Caring for Caregivers" and "Happiness and Functionality of the Elderly, Is it old?";*
- *Workshop under the theme "Labor and Safety and Health Law and its Practical Implications in the Business World", with the partnership of ACT - Working Conditions Authority, and ARICOP - Regional Association of Construction and Public Works of Leiria.*

**Safety and Health at Work:**

- *Security Workshops;*
- *Congress Strand and Security Challenges (scientific format);*
- *Planning and development of dozens of post-graduate and specialization courses in the following scientific areas: management and administration, IT, marketing, tourism, occupational health and safety, etc.*

**A10.3. Políticas de captação de receitas próprias (artigo 4º, nº 2 o) do RJAES):**

*A política de captação de receitas próprias, para além das oriundas das propinas, passa essencialmente pelos seguintes aspetos:*

- *Cedência de espaços ou equipamentos: salas, laboratórios, etc.;*
- *Ações de formação. Exemplos: Cursos pós graduados/MBA, especialização, formação contínua, cursos livres (pequena duração) não conferentes de grau, frequência de UC isoladas;*
- *Captação de estudantes internacionais, nomeadamente oriundos dos Países de Língua e expressão Portuguesa (PALOP), por questões de idioma e integrados por vezes em acordos de parceria, de intercâmbio de professores e estudantes;*
- *Projetos comunitários ou no âmbito de quadros comunitários de apoio ERASMUS +. Exemplos: Candidatura/participação em projetos Leonardo Da Vinci / ERASMUS;*
- *Candidatura a financiamento de projeto no âmbito do Programa Operacional de Apoio à Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho (através da ACT).*
- *Candidatura aprovada de projeto I&D no âmbito do Portugal 2020 (financiada pelo COMPETE).*

**A10.3. Own revenue acquisition policies (article 4th, no. 2 o), of RJAES):**

*The policy of raising own revenues, in addition to those derived from tuition fees, is essentially based on the following aspects:*

- *Providing spaces or equipment: rooms, laboratories, etc. ;*
- *Training actions. Examples: Postgraduate courses / MBA, specialization, continuous training, free courses (short duration), not conferring any degree, frequency of isolated CU;*
- *Attracting international students, especially from the Countries of Language and Portuguese Expression (PALOP), for language issues and sometimes integrated into partnership agreements, exchange of teachers and students;*
- *Community projects or community support frameworks within the framework of ERASMUS+. Examples:*



*Application/participation in projects Leonardo Da Vinci / ERASMUS;*

- *Candidature for project financing under the Operational Program to Support the Promotion of Safety and Health at Work (through ACT).*
- *Approved R&D project application under the Portugal 2020 program (funded by COMPETE).*

## **Perguntas A11. a A13.**

---

### **A11. Políticas de colaboração nacional (artigo 4º, nº 1 e) e nº 2 j) do RJAES):**

*As políticas institucionais para a cooperação com outras instituições nacionais consubstanciam-se através do estabelecimento de protocolos formais de colaboração que servem como ponto de partida para o desenvolvimento de atividades / projetos / iniciativas conjuntas.*

*Protocolos com IES nacionais:*

*O ISLA-Leiria formalizou até esta data protocolos de colaboração institucional com as seguintes IES nacionais:*

- *Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas*
- *Instituto Superior de Agronomia da Universidade Técnica de Lisboa*
- *Instituto Politécnico de Leiria*
- *Escola Superior de Educação de Leiria*
- *Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti*
- *Instituto Superior de Engenharia de Lisboa*
- *Instituto Politécnico de Castelo Branco – Escola Superior de Tecnologia*
- *Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia (ISLA-Gaia)*
- *Instituto Superior de Gestão (ISG)*
- *Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém (ISLA-Santarém)*
- *Instituto Superior Dom Dinis (ISDOM)*
- *Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes (ISMAT)*
- *Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT)*
- *Universidade Lusófona do Porto (ULP)*
- *Está em curso uma proposta de protocolo com o Orfeão de Leiria | Conservatório de Artes, para o intercâmbio de músicos com as Universidades de Vigo e de Lille.*

*Iniciativas conjuntas com IES nacionais*

*O ISLA-Leiria desenvolveu ou tem em curso as seguintes iniciativas conjuntas com IES nacionais:*

- *Curso de 2º ciclo - Mestrado em Gestão de Recursos Humanos em associação (ISLA-Gaia, ISLA-Santarém);*
- *Curso de 2.º ciclo - Mestrado em Gestão da Prevenção de Riscos Laborais (ISLA Gaia, ISLA-Santarém);*
- *Projeto de I&D no âmbito do COMPETE (ISLA-Santarém);*
- *Curso de formação pós graduada em Redes Cisco Networking (ISLA-Santarém e ISLA-Gaia).*

### **A11. National cooperation policies (article 4th, no. 1 e) and no. 2 j) of RJAES):**

*Institutional policies for cooperation with other national institutions are firmned through the establishment of formal collaboration protocols that serves as a starting point for the development of joint activities/projects/initiatives.*

*Protocols with national IES:*

*Leiria ISLA has formalized until today protocols for institutional collaboration with the following national IES:*

- *Higher Institute of Social and Political Sciences*
- *Higher Institute of Agronomy of the Technical University of Lisbon*
- *Polytechnic Institute of Leiria*
- *Higher Education School of Leiria*
- *School of Education of Paula Frassinetti*
- *Higher Institute of Engineering of Lisbon*
- *Polytechnic Institute of Castelo Branco - School of Technology*
- *Polytechnic Institute of Management and Technology (ISLA Gaia)*
- *Higher Institute of Management (ISG)*
- *Higher Institute of Management and Administration of Santarém (ISLA Santarém)*
- *Dom Dinis Higher Institute (ISDOM)*
- *Higher Institute Manuel Teixeira Gomes (ISMAT)*
- *Lusophone University of Humanities and Technologies (ULHT)*
- *Lusophone University of Porto (ULP)*

*A protocol proposal is underway with Orfeão de Leiria | Conservatory of Arts, for the exchange of musicians with the Universities of Vigo and Lille.*

*Joint initiatives with national IES*

*ISLA Leiria has developed or has the following joint initiatives with national IES:*

- *2nd cycle Master's Degree in Human Resource Management in association (ISLA Gaia, ISLA Santarém);*
- *Course of 2nd cycle Master Degree in Management of the Prevention of Labor Risks (ISLA Gaia, ISLA Santarém);*
- *R&D project within COMPETE (ISLA Santarém);*
- *Postgraduate training course in Cisco Networking Networks (ISLA Santarém and ISLA Gaia).*

### **A12. Políticas de internacionalização (artigo 4º, nº 1 e) e nº 2 j) do RJAES):**

*As políticas institucionais para a internacionalização consubstanciam-se na acreditação ERASMUS+, complementada com o estabelecimento de protocolos formais de colaboração que possibilitem o desenvolvimento de atividades /*

*projetos / iniciativas conjuntas.*

*Nalguns casos a colaboração em atividades conjuntas articula-se em torno dos objetivos do projeto sem que exista previamente a formalização de protocolos de colaboração institucional.*

*Complementarmente o ISLA-Leiria tem desenvolvido uma estratégia de divulgação com vista à angariação de estudantes internacionais especialmente dirigida para o espaço PALOP.*

*Protocolos com IES internacionais:*

*O ISLA-Leiria formalizou os seguintes protocolos de cooperação institucional com as seguintes IES internacionais:*

- *Universidade da Extremadura (UEx) - Badajoz, Espanha*
- *Universidade de León - Espanha*
- *Universidade de La Rioja - Espanha*
- *Universidade de Vigo - Espanha*
- *Universidade de Huelva - Espanha*
- *UNISIC – Universidade de Santa Cruz do Sul – Brasil*
- *PUC – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais de Belo Horizonte – Brasil*
- *Universidade de Cabo Verde*
- *Universidade de Pernambuco - Brasil*
- *Está em curso uma proposta de protocolo Erasmus+ com a Universidade de Wroclaw, na Polónia.*

#### **A12. Internationalisation policies (article 4th, no. 1 e) and no. 2 j) of RJAES):**

*The institutional policies for internationalization are based on ERASMUS+ accreditation, complemented by the establishment of formal collaboration protocols that enable the development of joint activities / projects / initiatives. In some collaboration cases, the joint activities are articulated around the objectives of the project without prior formalization of institutional collaboration protocols. In addition, ISLA Leiria has developed a dissemination strategy aimed at attracting international students especially directed to the PALOP space.*

*Protocols with international HEIs:*

*ISLA Leiria formalized the following institutional cooperation protocols with the following international IES:*

- *University of Extremadura (UEx) - Badajoz, Spain*
- *University of León, Spain*
- *University of La Rioja, Spain*
- *University of Vigo Spain*
- *University of Huelva Spain*
- *UNISIC - University of Santa Cruz do Sul - Brazil*
- *PUC - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais of Belo Horizonte - Brazil*
- *University of Cape Verde*
- *University of Pernambuco Brazil*

*An Erasmus+ proposal is underway with the University of Wroclaw, in Poland.*

#### **A13. Instalações (artigo 4º, nº 1 h) do RJAES):**

*Áreas disponíveis em instalações de uso comum às Unidades Orgânicas e demais setores da Instituição e do seu estado de conservação:*

*Bar: 126,72 m2*

*Cozinha: 40,80 m2*

*Sala de aulas 0: 40,80 m2*

*Sala de aulas 1: 40,80 m2*

*Sala de aulas 2: 40,80 m2*

*Associação de Estudantes: 40,80 m2*

*Instalações sanitárias femininas: 15,27 m2*

*Instalações sanitárias masculinas: 11,75 m2*

*Sala de apoio: 4,80 m2*

*Arrumos de limpeza: 4,80 m2*

*Gabinete de apoio: 12,69 m2*

*Sala de aulas 5: 40,80 m2*

*Sala de aulas 4: 40,80 m2*

*Sala de aulas 3: 40,80 m2*

*Associação de Estudantes: 41,65 m2*

*Arrumos Cozinha: 11,88 m2*

*Arrumos: 6,50 m2*

*Serviços Académicos/Administrativos: 47,50 m2*

*Gabinete do Diretor: 20,70 m2*

*Serviços de Atendimento/Secretaria: 10,80 m2*

*Assessor da Direção: 10,37 m2*

*Gabinete de Coordenação de Cursos: 20,70 m2*

*Gabinete de Contabilidade: 11,06 m2*

*Arquivo Contabilidade: 9,72 m2*

*Sala de reuniões: 9,28 m2*

*Gabinete Delegada do Administrador: 33,03 m2*

*Sala de aulas 6: 47,42 m2*

*Sala de aulas 7: 50,15 m2*

*Sala de estudo: 48,39 m2*

Arquivo: 8,84 m2  
 Arquivo: 14,61 m2  
 Instalações sanitárias masculinas: 7,26 m2  
 Instalações sanitárias femininas: 7,35 m2  
 Economato: 5,70 m2  
 Centro de Documentação / Biblioteca: 145,38 m2  
 Sala de aulas 9: 46,67 m2  
 Arrumos: 5,48 m2  
 Instalações sanitárias femininas: 14,28 m2  
 Instalações sanitárias masculinas: 10,85 m2  
 Sala de Professores: 22,89 m2  
 Gabinete médico: 18,89 m2  
 Laboratório de informática: 47,63 m2  
 Auditório: 140,50 m2  
 Sala de aulas 17: 43,00 m2  
 Sala de aulas 16: 40,85 m2  
 Sala de aulas 15: 41,71 m2  
 Sala de aulas 14 (Lab. Informática): 40,42 m2  
 Sala de aulas 13 (Lab. Informática): 41,28 m2  
 Centro de Informática: 40,85 m2  
 Sala de aulas 11 (Lab. Informática): 39,56 m2  
 Sala de aulas 10 (Lab. Informática): 41,28 m2  
 Reprografia: 34,92 m2  
 Sala de Arquivo: 140,50 m2  
 Sala de aulas 20: 43,00 m2  
 Sala de aulas 21: 40,85 m2  
 Sala de aulas 22: 41,71 m2  
 Sala de aulas 23: 40,42 m2  
 Laboratório de Segurança e Higiene do Trabalho: 41,28 m2  
 Laboratório Polivalente: 40,85 m2  
 Laboratório de Química: 39,56 m2  
 Instalações sanitárias femininas: 17,10 m2  
 Instalações sanitárias masculinas: 12,62 m2  
 Gabinete dos Auxiliares de Serviços: 10,71 m2

*Todos estes espaços se encontram em bom estado de conservação.*

### **A13. Facilities (article 4th, no. 1 h) of RJAES):**

*Areas available in facilities of common use to the Organic Units and other sectors of the Institution and their state of conservation:*

Bar: 126,72 m2  
 Kitchen: 40,80 m2  
 Classroom 0: 40,80 m2  
 Classroom 1: 40,80 m2  
 Classroom 2: 40,80 m2  
 Student Association room: 40,80 m2  
 Women's sanitary facilities: 15,27 m2  
 Men's sanitary facilities: 11,75 m2  
 Support room: 4,80 m2  
 Cleaning Storage: 4,80 m2  
 Support Office: 12,69 m2  
 Classroom 5: 40,80 m2  
 Classroom 4: 40,80 m2  
 Classroom 3: 40,80 m2  
 Student Association room: 41,65 m2  
 Kitchen Storage: 11,88 m2  
 Storage room: 6,50 m2  
 Academic / Administrative Services: 47,50 m2  
 Director's Office: 20,70 m2  
 Secretary Services: 10,80 m2  
 Direction Advisor: 10,37 m2  
 Coordination of Courses Office: 20,70 m2  
 Accounting Office: 11,06 m2  
 Accounting archive room: 9,72 m2  
 Meeting room: 9,28 m2  
 Office of the Administrator's Delegated: 33,03 m2  
 Classroom 6: 47,42 m2  
 Classroom 7: 50,15 m2  
 Study room: 48,39 m2  
 archive room: 8,84 m2  
 archive room: 14,61 m2  
 Men's sanitary facilities: 7,26 m2  
 Women's sanitary facilities: 7,35 m2  
 Cellar room: 5,70 m2

Documentation Center / Library: 145,38 m2  
 Classroom 9: 46,67 m2  
 Storage room: 5,48 m2  
 Women's sanitary facilities: 14,28 m2  
 Men's sanitary facilities: 10,85 m2  
 Teachers Room: 22,89 m2  
 Medical Office: 18,89 m2  
 Computer lab: 47,63 m2  
 Auditorium: 140,50 m2  
 Classroom 17: 43,00 m2  
 Classroom 16: 40,85 m2  
 Classroom 15: 41,71 m2  
 Classroom 14 (Computer Lab): 40,42 m2  
 Classroom 13 (Computer Lab): 41,28 m2  
 IT Center: 40,85 m2  
 Classroom 11 (Computer Lab): 39,56 m2  
 Classroom 10 (Computer Lab): 41,28 m2  
 Reprographics room: 34,92 m2  
 Archive Room: 140,50 m2  
 Classroom 20: 43,00 m2  
 Classroom 21: 40,85 m2  
 Classroom 22: 41,71 m2  
 Classroom 23: 40,42 m2  
 Laboratory of Hygiene and Safety Labor: 41,28 m2  
 Multipurpose Laboratory: 40,85 m2  
 Chemistry Laboratory: 39,56 m2  
 Women's sanitary facilities: 17,10 m2  
 Male sanitary facilities: 12,62 m2  
 Service Auxiliary Cabinet: 10,71 m2

All these spaces are in good condition.

## Perguntas A14. a A16.

### A14. Mecanismos de ação social (artigo 4º, nº 1 i) do RJAES):

*Relativamente aos mecanismos de ação social, a instituição dispõe de formas de apoio ajustadas às necessidades dos seus estudantes.*

*Neste sentido, os estudantes dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais, e das Licenciaturas e Mestrado, podem candidatar-se às Bolsas DGES, que são bolsas de estudo que procuram dar resposta às necessidades reais dos estudantes, sendo assegurada a equidade na atribuição de benefícios sociais e promovida uma ação social favorecedora do acesso ao ensino superior e incrementadora do sucesso durante a sua frequência. Os serviços informativos estão habilitados a proporcionar aos candidatos a estas bolsas todas as informações e o apoio de que necessitem ao longo da fase da instrução do processo.*

*No ano letivo de 2015/2016, foram 10 os estudantes que se candidataram a estas bolsas, dos quais cinco alunos foram contemplados. O valor médio destas cinco bolsas situou-se em 1.483,20€, sendo que o total global ascendeu a 7.416,00€.*

*Adicionalmente, a IES dispõe das seguintes bolsas de estudo próprias:*

#### *- Bolsas de estudo para premiar a Excelência:*

*Como o nome indica, estas bolsas visam premiar a excelência aos alunos que ingressem nos cursos de 1º e 2º Ciclos, que tenham concluído o ciclo de estudos imediatamente anterior ao ano do ingresso na instituição com uma média superior a 16 valores. Estas bolsas prevêm a atribuição de uma redução de 30% ou 40% nas propinas do 1º ano curricular do curso em que os estudantes se encontram inscritos.*

#### *- Bolsas de estudo para os que são da nossa Terra:*

*O ISLA Leiria incentiva e apoia a frequência do ensino superior pelos estudantes que residam habitualmente na região onde a instituição se insere, contribuindo deste modo para a sua fixação no território. Com este programa valoriza-se e reconhece-se o interesse para os estudantes em usufruírem das vantagens de estudar na sua terra o que lhes permitirá criar condições acrescidas para a sua inserção futura no mercado de trabalho da região. A bolsa de estudo "Para os que são da Nossa Terra" tem o valor anual de 1.500,00€, e é válida para o número de anos do curso acrescido de mais um, desde que o estudante esteja inscrito no ano letivo a que a bolsa diz respeito, em unidade curriculares que perfaçam 60 ECTS, tenha nacionalidade portuguesa ou de um Estado membro da União Europeia, resida habitualmente num dos concelhos abrangidos (abaixo listados) e não interrompa a sua inscrição no curso. Os candidatos abrangidos devem residir num dos seguintes concelhos:*

- Alcobça*
- Alvaiázere*
- Ansião*
- Batalha*
- Bombarral*
- Caldas da Rainha*
- Castanheira de Pera*
- Figueiró dos Vinhos*

- Leiria
- Marinha Grande
- Nazaré
- Óbidos
- Ourém
- Pedrogão Grande
- Peniche
- Pombal
- Porto de Mós

#### **A14. Social mechanisms (article 4th, no. 1 i) of RJAES):**

*With regard to mechanisms of social action, the institution has forms of support adjusted to the needs of its students. In this sense, the students of the Professional Higher Technical Courses, and of the Graduate and Master's degrees, can apply for the DGES Scholarships, which are scholarships that seek to meet the real needs of the students, ensuring equity in the attribution of social and promoting a social action favoring access to higher education and increasing success during their attendance. The information services are empowered to provide applicants with these grants with all the information and support they need throughout the course of the process.*

*In 2015/2016 academic year, there were 10 students who applied for these scholarships, of which five students were enrolled. The average value of these five scholarships stood at €1,483.20, with the grand total being €7,416.00.*

*In addition, IES has the following scholarships:*

##### **- Scholarships to reward Excellence:**

*As the name implies, these scholarships aim to reward excellence for students entering the 1st and 2nd Cycle courses, that have completed the study cycle immediately preceding the year of admission into the institution with an average mean greater than 16 values. These scholarships provide a reduction of 30% or 40% in tuition fee for the 1st year of the course in which students are enrolled.*

##### **- Scholarships for those who are from our Land:**

*ISLA Leiria encourages and supports the attendance of higher education by students who usually reside in the region where the institution is inserted, thus contributing to its establishment in the territory. With this program, the Institution acknowledge the interest in the students to enjoy the advantages of studying in their own region, and will create the conditions for their future insertion in the region's labor market.*

*The scholarship "For those who are from Our Land" has an annual value of €1,500.00, and are valid for the number of years of the course plus of one more, as long as the student is enrolled in the academic year to which the scholarship relates, in 60 ECTS curricular unit inscription, have Portuguese nationality or it is a Member of the European Union, resides Usually in one of the regions covered (below listed) and do not interrupt your enrollment in the course.*

*Applicants must reside in one of the following counties:*

- Alcobaça
- Alvaiázere
- Ansião
- Batalha
- Bombarral
- Caldas da Rainha
- Castanheira de Pera
- Figueiró dos Vinhos
- Leiria
- Marinha Grande
- Nazaré
- Óbidos
- Ourém
- Pedrogão Grande
- Peniche
- Pombal
- Porto de Mós

#### **A15. Informação para o exterior (artigo 4º, nº 2 p) do RJAES):**

*Para contrariar o enquadramento externo adverso (inflação, possível instabilidade política, pressão institucional provinda das entidades reguladoras do ensino superior e não-superior, indefinição nos modelos e políticas de ensino), vamos continuar a apostar numa forte criatividade e empenho no desenvolvimento de ações que permitam agilizar processos, melhorar a competitividade e garantir a diversificação de fontes de receita.*

*Nesta sequência, e em conformidade com disposto no plano de comunicação da IES para 2017, será realizada uma análise do mercado e uma auditoria aos suportes de comunicação da organização, nomeadamente:*

- *Auditoria às formas de comunicação existentes (suportes internos e externos; mensagens; estratégias de implementação; periodicidade e objetivos);*
- *Análise da identidade corporativa [elementos físicos (instalações, mobiliário, tecnologias); elementos humanos (colaboradores); elementos gráficos (logos, cores, marca, merchandising); cultura organizacional];*
- *Levantamento de necessidades (suportes de comunicação; sinalética; imagem gráfica);*
- *Reavaliação da performance dos suportes de comunicação digital.*

##### **- Target Nacional:**

*Segmentação e levantamento de bases de dados de alunos de outras instituições de ensino não-superior e superior; empresas e forças vivas da região nas áreas de formação; feiras, eventos e festivais; Recolha de contactos – falar às*

escolas; criar saberes, dias abertos, feiras e eventos organizados pelos diferentes players - e gestão destes via ponto de contacto.

**- Target Internacional:**

Feiras e eventos internacionais com contacto direto com os estudantes em condições de efetuar candidatura para os diferentes ciclos de estudo.

Portais de educação e plataformas mais utilizadas nos países considerados (ex: Sapo, studyPortals).

A estratégia de comunicação assentará em ações que visam centrar os esforços de comunicação e a total focalização da estrutura nas áreas core do negócio, nomeadamente:

- Aquisição - campanha comunicação externa;
- Ações de comunicação diretas – Apoio à produção de materiais gráficos para participação em feiras e eventos organizados pelas escolas secundárias + stands e palestras informativas; dias abertos à comunidade, aos parceiros e realização de workshops/experiências para alunos do secundário (Projeto Criar saberes, Falar às escolas, Dia aberto); Ações em centros comerciais e participação em feiras de educação.
- Ações de comunicação indirectas – comunicação exterior (Mupis e outdoors, comunicação em movimento); comunicação web.
- Suportes Base da campanha da comunicação;
- Comunicação digital – redes sociais, YouTube e site;
- Comunicação exterior - Mupis e Outdoor;
- Feiras e escolas - Apresentação motion graphics;
- Comunicação digital – search; display; Web graphics;
- Comunicação audiovisual – produção de vídeos institucionais, promocionais e de eventos;
- Acompanhamento, Avaliação e Gestão de comunicação;
- Criação de ferramentas de análise e acompanhamento de ações.

**A15. Public Information (article 4th, no. 2 p) of RJAES):**

*In order to contradict the adverse external environment (inflation, possible political instability, institutional pressure from the higher education regulators, lack of definition in teaching models and policies), we will continue to focus on a strong creativity and commitment to the development of actions that will improve competitiveness and ensure the diversification of revenue sources.*

*In this sequence, and in accordance with the IES communication plan for 2017, a market analysis and an audit of the organization's communication media will be carried out, namely:*

- Audit of the existing forms of communication (internal and external supports, messages, implementation strategies, periodicity and objectives);
- Corporate identity analysis [physical elements (facilities, furniture, technologies), human elements (employees), graphical elements (logos, colors, brand, merchandising)];
- Needs assessment (communication media, signage, graphic image);
- Re-evaluation of the performance of digital communication media.

**- National Target:**

Segmentation and survey of databases of students from other non-higher and higher education institutions; companies and regional forces in the training areas, fairs, events and festivals, Contact pickup - speaking to schools, creating knowledge, open days, fairs and events organized by the different players - and management of those via contact point.

**- International Target:**

International fairs and events with direct contact with the students able to apply for the different study cycles.

Education portals and platforms most used in the considered countries (ex: Sapo, studyPortals).

The communication strategy will be based on actions aimed at focusing the communication efforts and the total focus of the structure in the core business areas, namely:

- Acquisition - external communication campaign;
- Direct communication actions - Support to the production of graphic materials for participation in fairs and events organized by secondary schools, stands and informative lectures, open days to the community, to partners and the realization of workshops / experiences for secondary school students (Project Criar saberes, Speak to schools and Open Day);

Actions in shopping centers and participation in education fairs.

- Indirect communication actions - outdoor communication (Mupis and billboards, communication on the move), web communication.
- Media Base of the communication campaign;
- Digital communication - social networks, YouTube and website;
- Outdoor communication Mupis and Outdoor;
- Fairs and schools Presentation motion graphics;
- Digital communication - search; display; Web graphics;
- Audiovisual communication - production of institutional, promotional and event videos;
- Monitoring, Evaluation and Communication Management;
- Creation of analysis tools and action follow-up.

**A16. Plano estratégico (Sumário executivo):**

O plano estratégico, definido em 2015, tendo em vista o posicionamento do ISLA-Leiria como instituição de ensino e investigação de excelência, que procura elevados padrões de qualidade os objetivos desenvolvem-se em seis eixos:

- E1 - Oferta formativa diversificada. No desenvolvimento e diversificação da oferta formativa serão tidos em conta os seguintes eixos específicos: Formação inicial; Formação pós-graduada e especialização; ensino online (e-learning).

- **E2 - Investigação e Desenvolvimento (I&D).** Este eixo passa pelos seguintes aspetos: Encorajar e apoiar os docentes a tornarem-se progressivamente investigadores ativos; Apostar em áreas-chave de I&D que estejam em linha com as áreas de ensino; Adotar um sistema de reconhecimento e recompensa refletindo o sucesso obtido nas atividades de investigação aplicada; Captar financiamento.
- **E3 – Internacionalização.** Esta estratégia passa pelo desenvolvimento assente nos seguintes pontos: Promoção da mobilidade; Envolvimento em projetos de investigação; Formar para o mercado global; Captar estudantes estrangeiros.
- **E4 - Interação com a sociedade.** Esta interação com a sociedade sustenta-se nos seguintes pontos: Cooperar no contexto nacional e internacional; Dinamizar a prestação de serviços e apoio à comunidade; Dinamizar a cooperação com entidades da região; Reforçar a relação com parceiros sociais; Intensificar as atividades ligadas à difusão do conhecimento e à promoção do empreendedorismo; Reforçar o apoio a estudantes e diplomados.
- **E5 – 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 serviços de qualidade. Com esta finalidade a instituição deverá: Encorajar e recompensar a inovação pedagógica, tecnológica e criativa no ensino e aprendizagem; Enriquecer o ensino presencial e o ensino não presencial através de um ambiente de ensino online; Implementar um mecanismo de gestão da qualidade.
- **E6 - 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 de reputação dessa imagem destacam a comunicação, interna e externa, que passa pelos seguintes aspetos: Promover a imagem institucional; Plano de captação de estudantes.

#### **Análise SWOT**

A situação geral da instituição apresentada no Plano estratégico, em 2015, era caracterizada através da análise SWOT que se apresenta a seguir.

##### **Pontos Fortes (2015)**

- Crescente qualificação do corpo docente
- Empregabilidade dos estudantes
- Ensino virado para a empregabilidade
- Forte ligação às entidades empregadoras
- Número de docentes em tempo integral
- Prestígio da Instituição na região
- Qualidade das instalações
- Qualidade do ensino e dos programas ministrados

##### **Pontos Fracos (2015)**

- Necessidade de modernização permanente do equipamento tecnológico;
- Atualização do plano de comunicação;
- Procura da oferta formativa;
- Rede de parcerias internacionais;
- Rede de parcerias nacionais.

##### **Oportunidades (2015)**

- Alargamento da oferta formativa, apostando em áreas em que se identifiquem necessidades regionais;
- Envolvimento com o meio envolvente;
- Existência de mecanismos para incrementar a empregabilidade dos estudantes;
- Implementação de sistema de gestão da qualidade;
- Parcerias com maior número de organizações nacionais e internacionais;
- Participação em projetos de âmbito internacional;
- Dimensão da instituição.

##### **Ameaças (2015)**

- Aumento do número de estudantes com propinas em atraso e do abandono escolar;
- Concorrência do ensino público;
- Conjuntura económica;
- Pressão demográfica negativa;
- Valorização do ensino superior por parte da sociedade.

#### **A16. Strategic plan (Summary):**

The strategic plan, defined in 2015, in view of the positioning of ISLA Leiria as a teaching and research of excellence institution, which seeks high standards of quality, the objectives are developed in six axes:

- **E1 - Diversified training offer.** In the development and diversification of the training offer, the following specific axes will be taken into account: Initial training, Postgraduate training and specialization, elearning training.
- **E2 - Research and Development (R&D).** This axis involves the following aspects: Encouraging and supporting teachers to become progressively more active researchers; To engage in key areas of R&D that are in line with teaching areas; To adopt a recognition and reward system reflecting the success of research activities Funding.
- **E3 - Internationalization.** This strategy is based on the following points: Promotion of mobility; Involvement in research projects; Training for the global market; Attracting foreign students.
- **E4 - Interaction with the society.** This interaction with society is based on the following points: To cooperate in the national and international context; To stimulate the provision of services and support to the community; To stimulate the cooperation with entities of the region; To strengthen the relationship with social partners; To intensify the activities related to the diffusion of knowledge and the promotion of entrepreneurship; Strengthen the support to our students and graduates.
- **E5 - Quality.** As a consequence of a complex and highly unfavorable situation that higher education has undergone in

recent years, particularly in the private sector, ISLA Leiria has to have an excellent teaching staff, as well as academic and technical services of the same level, in order to provide Quality services. To this end, the institution should: Encourage and reward pedagogical, technological and creative innovation in teaching and learning; Enrich face-to-face teaching and non-face-to-face teaching through an online teaching environment; Implement a quality management mechanism.

• E6 - Communication and Image. The recognition of the institution in the long term, in terms of educational level, standards, values and performance depends very much on the projection of its image abroad. The strategies of building and reputation of this image highlight the communication, internal and external, that goes through the following aspects: Promote the institutional image; Plan to attract students.

#### SWOT Analysis

The general situation of the institution presented in 2015 in the Strategic Plan, was characterized by the SWOT analysis below.

#### Strengths (2015)

- Increasing faculty staff qualification;
- Employability of the students;
- Teaching towards employability;
- Strong connection to the employers;
- Number of full-time teachers;
- Prestige of the Institution in the region;
- Quality of the facilities;
- Quality of teaching and taught programs.

#### Weaknesses (2015)

- The need for permanent modernization of technological equipment;
- Updating the communication plan;
- Search of the training offer;
- International network partnerships;
- National network partnerships.

#### Opportunities (2015)

- Extension of the training offer, betting in areas where regional needs are identified
- Engagement with the environment;
- Existence of mechanisms to increase students' employability;
- Implementation of a quality management system;
- Partnerships with a greater number of national and international organizations;
- Participation in international projects;
- Size of institution.

#### Threats (2015)

- Increase in the number of students with late fees and the drop out;
- Competition of the public universities;
- Economic environment;
- Negative demographic pressure;
- Devaluation of higher education by society.

#### A16.1 Link para plano estratégico:

<http://www.islaleiria.pt/servicos/servicos-online/127-retry.html>

## Anexo I

### Perguntas B1. e B2.

#### B1. Diagrama da Instituição, incluindo as diferentes Unidades Orgânicas (PDF, máx. 200kB):

[B1.\\_Organigrama\\_ISLA\\_Leiria.pdf](#)

#### B2. Número global de docentes / Total number of teachers

Designação / Name	N.º total / Total number	ETI / FTE	Em tempo integral / Full Time
Docentes doutorados / Teachers with PhD			
Docentes não doutorados com título de especialista / Teachers without PhD with specialist title			
Docentes especialistas não doutorados (reconhecimento pelo CTC) / Specialists teachers without PhD (recognition by CTC)			
Outros docentes / Other teachers			
	0	0	0



**B3. - Centros e unidades de investigação não integrados em Unidades Orgânicas****B3 - Centros e unidades de investigação não integrados em Unidades Orgânicas / Centres and research units not integrated into Units**

Designação / Name	Investigadores Doutorados / Researchers with PhD	Classificação FCT / FCT rating
CEPESE - Centros de Estudos da População, Economia e Sociedade - Universidade do Porto	3	Muito bom
I2ES - Unidade de Investigação e Inovação do ISLA-Santarém	2	---
<b>(2 Items)</b>	<b>5</b>	

**B4. - Serviços de apoio de utilização comum****B4 - Serviços de apoio de utilização comum / Support services of common use**

Designação / Name	Pessoal / Staff
Diretor / Director	1
Secretaria Académica / Academic Secretary	2
Gabinete de Relações Institucionais / Office of Institutional Relations	1
Gabinete da Qualidade / Quality Office	1
Centro de Informática / IT Center	1
Biblioteca / Library	1
Serviços Gerais / General Services	2
Contabilidade e Recursos Humanos / Accounting and Human Resources	1
<b>(8 Items)</b>	<b>10</b>

**B5. - Unidades de prestação de serviços****B5 - Unidades de prestação de serviços / Units of consultancy**

Designação / Name	Pessoal / Staff
Gabinete de Formação Profissional / Professional Training Office	1
<b>(1 Item)</b>	<b>1</b>

**B6 - Dimensão do apoio social****B6.1. - Bolsas de estudos****B6.1. Bolsas de estudos / Scholarships**

	2013/14	2014/15	2015/16
Total de estudantes / Total of students	167	95	80
Bolsas Pedidas / Scholarships requested	23	11	10
Bolsas Concedidas / Scholarships Awarded	9	6	5
Bolsa máxima / Maximum value scholarship	2938	2267	1924
Bolsa média / Average value scholarship	1605	1192	1236

**B6.2 - Residências (2015/16)****B6.2.1 Número de camas em residências (2015/16):**

&lt;sem resposta&gt;

**B6.2.2 Taxa de ocupação (%):**

&lt;sem resposta&gt;

**B6.3 - Alimentação (2015/16)**

**B6.3.1 Número de lugares em refeitório:**

60

**B6.3.2 Número de refeições servidas (média diária):**

80

**B6.3.3 Número anual de refeições:**

10040

**B6.4 - Outros apoios****B6.4 Outros apoios:**

*Apoio a estudantes com necessidades educativas especiais*

*No que se refere aos aspetos relacionados com o acesso dos estudantes, nomeadamente no que se refere às acessibilidades e eventuais barreiras físicas que possam impedir a concretização das condições de igualdade de oportunidades em relação a grupos vulneráveis como sejam os portadores de deficiência ou que necessitem de dispor de condições físicas adequadas às suas condições de mobilidade, nas instalações do ISLA-Leiria existe a adaptação dos próprios serviços a estes estudantes. Adicionalmente, no âmbito da acessibilidade para todo, estão em análise orçamentos para WC adaptados e plataformas elevatórias para escadas.*

*Os regulamentos pedagógicos dos cursos consideram as pessoas com necessidades especiais abrangidas pelo regime especial de frequência de modo a que possam beneficiar de condições de avaliação mais favoráveis (discriminação positiva), nomeadamente a possibilidade de poderem usufruir das épocas de avaliação de recurso e especial. Assim, "...nesta época de avaliação, os estudantes podem realizar exame às unidades curriculares a que tenham estado regularmente inscritos no ano lectivo a que a época se refere."*

**Serviços de apoio aos estudantes**

*O ISLA-Leiria tem desenvolvido um conjunto de protocolos com a finalidade de disponibilizar aos estudantes e outros elementos da comunidade académica serviços médicos, psicológicos e de utilização de instalações desportivas e de lazer.*

*Assim, os estudantes podem usufruir de protocolos com as seguintes entidades:*

- Associação dos Familiares e Amigos do Doente Psicótico (A FARPA)
- Associação de Solidariedade Académico de Leiria
- Caixa Geral de Depósitos
- Centro Hospitalar de Leiria
- Centro Hospitalar São João, EPE
- Clínica de Beleza Donsilia
- CMI - Clínica Médica de Implantologia
- Facealmédica, Lda
- FNAC Portugal
- Fundação INATEL
- Grandoptical Portugal
- Grupo Pestana Pousadas
- Hotéis Premium
- Juventude Desportiva do Lis - Juveginásio
- Leirifisio - Centro de Fisioterapia e Movimento
- Leiriurge - Clínica Médica, Lda - "Especial Médicos"
- Lusoterapias
- Maxigym - Health Club
- Montepio Geral - Associação Mutualista
- Move - Fitness for Women
- Polidiagnóstico - Centro Polivalente de Medicina e Diagnóstico, S.A.
- Região de Turismo Leiria/Fátima
- Serviços de Saúde Ocupacional - SMOC
- Sindicato dos Fisioterapeutas Portugueses
- Sporting Clube de Portugal
- Visual Clinic - Arte Estética, Lda
- ZON Multimédia (trabalhadores)

**B6.4 Other support:**

*Support for students with special educational needs*

*With regard to aspects related to student access, in particular the accessibilities and possible physical barriers that may prevent the achievement of equal opportunities for vulnerable groups such as those with disabilities or in need of have adequate physical conditions to their mobility conditions, in the facilities of ISLA Leiria there is the adaptation of the services themselves to those students. Additionally, in the scope of accessibility for all, we are analyzing budgets for adapted toilets and lifts for stairs.*

*The pedagogical regulations of the courses consider persons with special needs to be covered by the special regime of attendance so that they can benefit from more favorable conditions of evaluation (positive discrimination), in particular the possibility of being able to take advantage of the appraisal and special evaluation periods. Thus, "... in this evaluation period, students can conduct examination on the units to which they have been regularly enrolled in the academic year to which the period refers."*

**Student support services**

ISLA Leiria has developed a set of protocols with the purpose of providing medical and psychological services and use of sports and leisure facilities to students and other members of the academic community.

Thus, students can enjoy protocols with the following entities:

- Associação dos Familiares e Amigos do Doente Psicótico (A FARPA)
- Associação de Solidariedade Académico de Leiria
- Caixa Geral de Depósitos
- Centro Hospitalar de Leiria
- Centro Hospitalar São João, EPE
- Clínica de Beleza Donsilia
- CMI - Clínica Médica de Implantologia
- Facealmédica, Lda
- FNAC Portugal
- Fundação INATEL
- Grandoptical Portugal
- Grupo Pestana Pousadas
- Hotéis Premium
- Juventude Desportiva do Lis - Juveginásio
- Leirifisio - Centro de Fisioterapia e Movimento
- Leiriurge – Clínica Médica, Lda " Especial Médicos"
- Lusoterapias
- Maxigym Health Club
- Montepio Geral – Associação Mutualista
- Move Fitness for Women
- Polidiagnóstico – Centro Polivalente de Medicina e Diagnóstico, S.A.
- Região de Turismo Leiria/Fátima
- Serviços de Saúde Ocupacional SMOC
- Sindicato dos Fisioterapeutas Portugueses
- Sporting Clube de Portugal
- Visual Clinic - Arte Estética, Lda
- ZON Multimédia (trabalhadores)

**B6.5 - Orçamento****B6.5.1 Orçamento de Estado:**

<sem resposta>

**B6.5.2 Receitas Próprias:**

65000

**B6.5.3 Total:**

65000

**B7. - Síntese da oferta educativa****B7 - Síntese da oferta educativa / Summary of the training offer**

Cursos / Study Programmes (0 Items)	Nº de cursos / Number of study Programmes 0	Nº de estudantes / Number of students 0
--	--	--

<sem resposta>

**II – Unidade Orgânica****Perguntas C1. a C5.****C1. Designação:**

ISLA - Instituto Superior De Gestão e Administração De Leiria

**C2. Oferta educativa (artigo 11º, nº 4, da LBSE; artigo 3º do RJIES; artigo 6º, nº 5, artigo 8º, nº 3, artigo 16º, nº 5 e artigo 18º, nº 4 do decreto-lei 74/2006 republicado pelo decreto-lei 63/2016):**

*O projeto Educativo, Científico e Cultural do ISLA-Leiria, pretende contribuir, primeiramente, para o desenvolvimento humano, técnico, cultural e científico da região e do distrito. Esta contribuição será feita através da oferta de um leque de cursos técnicos superiores profissionais, licenciatura e mestrado.*

*Neste sentido, a instituição tem em oferta cinco cursos técnicos superiores profissionais, nas seguintes áreas CNAEF: 345 - Gestão e administração, 341 - Comércio, 347 – Enquadramento na organização/empresa, 481 – Ciências informáticas, e 812 – Turismo e lazer. Estes cursos inserem-se de forma cabal no projeto educativo, científico e cultural da instituição, e correspondem à concretização de uma componente relevante da sua missão.*

*No que se refere à oferta de cursos de licenciatura (1.º ciclo), a instituição dispõe de quatro cursos que se inserem nas seguintes áreas CNAEF: 345 - Gestão e Administração, 341 - Comércio e 862 – Segurança e Higiene no Trabalho. Esta oferta formativa com grau académico vai ao encontro do previsto no projeto educativo da instituição e assegura a concretização desta componente da sua missão dado valorizar “especialmente a formação que visa o exercício de uma atividade de carácter profissional, assegurando aos estudantes uma componente de aplicação dos conhecimentos e saberes adquiridos às atividades concretas do respetivo perfil profissional”, conforme consta nomeadamente dos respetivos processos de acreditação.*

*A oferta de cursos de mestrado (2.º ciclo) contempla apenas um, que se insere na área CNAEF: 345 – Gestão e Administração. Este curso assegura que os estudantes adquiram uma especialização de natureza profissional, o que, de igual forma, corresponde à concretização do projeto educativo, assim como da missão da instituição de natureza politécnica.*

## **C2. Training offer (article 11th, no. 4, of LBSE; article 3th of RJIES; article 6th, no.5, article 8th, no.3, article 16th, no. 5, and article 18th, no. 4 of decree-law 74/2006 changed by decree-law 63/2016):**

*The Educational, Scientific and Cultural Project of ISLA Leiria aims to contribute, firstly, to the human, technical, cultural and scientific development of the region and of the district. This contribution will be made through the offer of a range of professional higher technical courses, graduate and master's degrees.*

*In this sense, the institution has to offer five professional higher technical courses, in the following CNAEF areas: 345 - Management and administration, 341 - Commerce, 347 - Organization / company framework, 481 - Computer science, and 812 - Tourism and leisure. These courses fit fully into the educational, scientific and cultural project of the institution, and correspond to the concretization of a relevant component of its mission.*

*With regard to the offer of graduation courses (1st Cycle), the institution has four courses that fall into the following CNAEF areas: 345 - Management and administration, 341 - Commerce, and 862 - Safety and Hygiene at Work. This educational offer with an academic degree meets the requirements of the educational project of the institution and ensures the accomplishment of this component of its mission given "especially the training aimed to the exercise of a professional activity, assuring students an application component of the knowledge and know-how acquired to the concrete activities of their professional profile", as stated in particular of the respective accreditation processes.*

*The offer of masters courses (2nd cycle) includes only one, which is part of the CNAEF area: 345 - Management and administration. This course ensures that students acquire a specialization of a professional nature, which, likewise, corresponds to the implementation of the educational project, as well as the institution's mission of polytechnic nature.*

## **C3. Estudantes:**

*Evolução da procura dos ciclos de estudos:*

*Na análise da evolução da procura dos cursos de 1º Ciclo, nos últimos três anos letivos (2014/15, 2015/16 e 2016/17), verifica-se, de 2014/15 em diante, um decréscimo acentuado do número de estudantes, resultado da extinção do 1º Ciclo em Psicologia. Contudo, de 2015/16 para 2016/17, já se verifica uma evolução positiva, ainda que ligeira, consubstanciada nos seguintes resultados: 80 estudantes em 2015/16 e 84 em 2016/17, evidenciando um aumento de 5% do ano letivo anterior para o atual.*

*Regime de acesso dos estudantes:*

*A análise dos candidatos admitidos nos cursos de 1º ciclo (licenciatura) por regime de acesso revela o seguinte nos três anos analisados:*

*- 2014/15*

- Concurso institucional: 7%
- Maiores de 23 anos: 50%
- CET: 7%
- Outros regimes especiais: 36%

*- 2015/16*

- Concurso institucional: 12%
- Maiores de 23 anos: 62%
- CET: 8%
- Outros regimes especiais: 19%

*- 2016/17*

- Concurso institucional: 19%
- Maiores de 23 anos: 56%
- CET/TESP: 8%
- Outros regimes especiais: 17%

**Origem regional dos estudantes**

*A análise à proveniência regional dos estudantes que ingressaram em cursos de 1.º ciclo mostra o seguinte:*

- 2014/15

- Candidatos provenientes da NUT da Região de Leiria: 82%
- Candidatos oriundos de outras regiões: 18%

- 2015/16

- Candidatos provenientes da NUT da Região de Leiria: 69%
- Candidatos oriundos de outras regiões: 31%

- 2016/17

- Candidatos provenientes da NUT da Lezíria do Tejo: 69%
- Candidatos oriundos de outras regiões: 31%

**Dificuldades de recrutamento:**

*Embora se tenha verificado uma melhoria na procura no ano letivo 2016/17 relativamente ao ano letivo anterior, não foram preenchidas todas as vagas.*

*As dificuldades de recrutamento globais estão naturalmente relacionadas com a evolução demográfica do país.*

*As dificuldades relacionadas com fatores regionais prendem-se com a evolução do mercado de emprego nas atividades que tradicionalmente absorvem os licenciados em Engenharia da Segurança do Trabalho, como as empresas de construção civil e obras públicas. Estas dificuldades tornam-se mais acentuadas em virtude do curso ter como disciplinas de ingresso, cumulativamente, a Matemática e a Física-Química, que se constitui como fortemente limitador do acesso e ingresso a este ciclo de estudos.*

*Contudo, a melhoria do ambiente económico e o relançamento das atividades económicas relacionadas com a construção civil e as obras públicas, bem como um maior investimento das empresas na qualidade das condições de trabalho, fazem supor que este problema possa ser atenuado nos próximos anos. Também o facto de, no último ano, a instituição ter melhorado significativamente o leque de oferta formativa, nomeadamente no que se refere aos CTeSP e ao novo ciclo de estudos em Gestão Comercial, criam perspetivas mais otimistas em relação ao futuro.*

*No que se refere especificamente aos CTeSP, julga-se que o cada vez maior conhecimento dos candidatos em relação a esta oferta formativa constituirá um fator positivo que se refletirá numa maior procura dos próximos anos.*

**C3. Students:****Evolution of the demand for the study cycles:**

*In the analysis of the evolution of demand for 1st Cycle courses in the last three academic years (2014/15, 2015/16 and 2016/17), there is, from 2014/15 onwards, a sharp decrease in the number of students, as a result of the extinction of the 1st Cycle in Psychology. However, from 2015/16 to 2016/17 there has already been a positive evolution, albeit slight, with the following results: 80 students in 2015/16 and 84 in 2016/17, evidencing a 5% increase in the previous school year to the current one.*

**Access regime for students:**

*The analysis of the candidates admitted to the first Cycle courses (graduation) by access regime reveals the following in the three years analyzed:*

2014/15

- Institutional competition: 7%
- Older than 23 years: 50%
- CET: 7%
- Other special schemes: 36%

2015/16

- Institutional competition: 12%
- Older than 23 years: 62%
- CET: 8%
- Other special schemes: 19%

2016/17

- Institutional competition: 19%
- Older than 23 years: 56%
- CET / TESP: 8%
- Other special schemes: 17%

**Regional origin of students**

*The analysis of the regional provenance of the students who entered the first Cycle courses shows the following:*

2014/15

- Candidates from the NUT of the Leiria Region: 82%
- Candidates from other regions: 18%

2015/16

- Candidates from the NUT of the Leiria Region: 69%
- Candidates from other regions: 31%

2016/17

- Candidates from the NUTS of Lezíria do Tejo: 69%

- *Candidates from other regions: 31%*

#### *Recruiting difficulties:*

*Although there was an improvement in demand in 2016/17 school year, when compared to the previous school year all positions were not filled.*

*Global recruitment difficulties are naturally related to the demographic evolution of the country.*

*The difficulties related to regional factors are related to the job market evolution in activities that traditionally absorb graduates in Work Safety Engineering, such as construction companies and public works. These difficulties become more pronounced due the course have the ingress subjects, cumulatively, Mathematics and Physics and Chemistry, which are strongly limiting the access and admission to this study Cycle.*

*However, the improving of the economic environment and the relaunching of economic activities related to civil construction and public works, as well as a greater investment by the companies in the quality of the working conditions suggests that this problem may be mitigated in the coming years. Also the fact that, last year, the institution has significantly improved the of range of the training offer, particularly in regard to CTeSP and a new course first Cycle in Business Management create a more optimistic outlook for the future.*

*With regard specifically to CTeSP, it is judged that the increasing knowledge of the candidates regarding this training offer will be a positive factor that will be reflected in a greater demand in the coming years.*

#### **C4. Diplomados:**

##### *Evolução do número de diplomados:*

*A evolução dos diplomados nos últimos cinco anos foi afetada pela evolução da oferta da IES, principalmente por termos deixado de oferecer o 1º ciclo em Psicologia em 2011/12. Nesse ano letivo, a IES diplomou 176 estudantes, sendo que, em 2012/13, este número baixou 124. Em 2013/14, a situação acentuou-se mais (79), dado já praticamente não termos nesse ano letivo diplomados em Psicologia. Em 2014/15 e em 2015/16, o número de diplomados volta a baixar para 31 e 14, respetivamente. No entanto, com o alargamento e diversificação da oferta formativa iniciada em 2016 e que começa a ser concretizada em 2017/18, é previsível que o número de diplomados registre um aumento sustentado nos próximos anos letivos.*

##### *Acesso ao mercado de trabalho:*

*Conforme se pode constar pela análise aos relatórios de empregabilidade publicados anualmente pela IES, têm-se verificado uma certa estabilidade positiva (entre 2012/13 e 2014/15) no acesso ao mercado de trabalho como se pode constatar pelos seguintes resultados:*

- *Diplomados que encontraram emprego em menos de 1 ano após a conclusão do curso: 41% em 2012/13; 48% em 2013/14 e 44% em 2014/15.*
- *Atividade profissional dentro da área do ciclo de estudos: 48% em 2012/13; 48% em 2013/14; 44% em 2014/15.*
- *Diplomados que consideram deter uma situação estável de emprego: 61% em 2012/13; 68% em 2013/14; 60% em 2014/15.*

*Constata-se, pelos indicadores avaliados, uma estabilidade positiva ao longo dos três anos analisados, nomeadamente no que se refere no número de estudantes que encontram emprego até um ano após concluírem o curso e na percepção que têm da sua situação face à estabilidade do emprego. A análise dos dados estatísticos disponibilizados pela DGEEC, relativamente aos diplomados pelo ISLA-Leiria inscritos nos centros de emprego, revela uma evolução positiva ao passar de 106, em junho de 2015, para 99, em junho de 2016, traduzindo-se numa redução de 7%.*

#### **C4. Graduates:**

##### *Evolution of the number of graduates:*

*The evolution of the graduates in the last five years was affected by the evolution of the IES offer, mainly because we stopped offering the 1st cycle in Psychology in 2011/12. In this academic year, the IES graduated 176 students, and in 2012/13, this number dropped to 124. In 2013/14, the situation became more pronounced (79), given that we had practically no graduates in Psychology in that year. In 2014/15 and 2015/16, the number of graduates drops back to 31 e 14, respectively. However, with the expansion and diversification of training offered that started in 2016 which begins to be realized in 2017/18, it is expected that the number of graduates will record a sustained increase in the school years to come.*

##### *Access to the labor market:*

*As can be seen from the analysis of the employment reports published annually by the IES, there has been some positive stability (between 2012/13 and 2014/15) in the access to the labor market, as can be confirmed in the following results:*

- *Graduates who found employment in less than 1 year after the course was completed: 41% in 2012/13, 48% in 2013/14 and 44% in 2014/15.*
- *Professional activity within the study cycle : 48% in 2012/13, 48% in 2013/14, 44% in 2014/15.*
- *Graduates who consider having a stable employment situation: 61% in 2012/13, 68% in 2013/14, 60% in 2014/15.*

*Those indicators show a positive stability over the three years analyzed, namely in the number of students who find employment until one year after completing the course and in the perception of their situation regarding the stability of employment . Also the analysis of the statistical data provided by DGEEC, in relation to the graduates of ISLA Leiria registered in official employment centers shows a positive evolution, going from 106 in June 2015 to 99 in June 2016, which is translated into a reduction of 7%.*

#### **C5. Corpo docente:**

*A instituição tem atualmente afeto um corpo docente constituído por 30 professores, dos quais 14 (47%) estão a tempo integral (TI). A instituição dispõe de 6 Doutores a TI (38% do total) e 12 docentes professores especialistas (40% do total).*

*Este corpo docente considera-se adequado em número, em qualificação e em especialização, permitindo fazer face às necessidades da oferta educativa da IES. A curto prazo não se identificam necessidades de recrutamento de novos docentes.*

#### **C5. Teaching staff:**

*The institution currently has a faculty of 30 teachers, of which 14 (47%) are at full time (TI). The institution has 6 TI Doctors (38% of the total) and 12 Professors Specialists (40% of the total).*

*This faculty staff is considered suitable in number, qualification and specialization, allowing the IES to meet the needs of the educational offer. In the short term, there is no need to recruit new teachers.*

### **Perguntas C6. a C10.**

---

#### **C6. Instalações:**

*Áreas disponíveis em instalações de uso comum às Unidades Orgânicas e demais setores da Instituição e do seu estado de conservação:*

*Bar: 126,72 m2*

*Cozinha: 40,80 m2*

*Sala de aulas 0: 40,80 m2*

*Sala de aulas 1: 40,80 m2*

*Sala de aulas 2: 40,80 m2*

*Associação de Estudantes: 40,80 m2*

*Instalações sanitárias femininas: 15,27 m2*

*Instalações sanitárias masculinas: 11,75 m2*

*Sala de apoio: 4,80 m2*

*Arrumos de limpeza: 4,80 m2*

*Gabinete de apoio: 12,69 m2*

*Sala de aulas 5: 40,80 m2*

*Sala de aulas 4: 40,80 m2*

*Sala de aulas 3: 40,80 m2*

*Associação de Estudantes: 41,65 m2*

*Arrumos Cozinha: 11,88 m2*

*Arrumos: 6,50 m2*

*Serviços Académicos/Administrativos: 47,50 m2*

*Gabinete do Diretor: 20,70 m2*

*Serviços de Atendimento/Secretaria: 10,80 m2*

*Assessor da Direção: 10,37 m2*

*Gabinete de Coordenação de Cursos: 20,70 m2*

*Gabinete de Contabilidade: 11,06 m2*

*Arquivo Contabilidade: 9,72 m2*

*Sala de reuniões: 9,28 m2*

*Gabinete Delegada do Administrador: 33,03 m2*

*Sala de aulas 6: 47,42 m2*

*Sala de aulas 7: 50,15 m2*

*Sala de estudo: 48,39 m2*

*Arquivo: 8,84 m2*

*Arquivo: 14,61 m2*

*Instalações sanitárias masculinas: 7,26 m2*

*Instalações sanitárias femininas: 7,35 m2*

*Economato: 5,70 m2*

*Centro de Documentação: 145,38 m2*

*Sala de aulas 9: 46,67 m2*

*Arrumos: 5,48 m2*

*Instalações sanitárias femininas: 14,28 m2*

*Instalações sanitárias masculinas: 10,85 m2*

*Sala de Professores: 22,89 m2*

*Gabinete médico: 18,89 m2*

*Laboratório de informática: 47,63 m2*

*Auditório: 140,50 m2*

*Sala de aulas 17: 43,00 m2*

*Sala de aulas 16: 40,85 m2*

*Sala de aulas 15: 41,71 m2*

*Sala de aulas 14 (Lab. Informática): 40,42 m2*

*Sala de aulas 13 (Lab. Informática): 41,28 m2*

*Centro de Informática: 40,85 m2*

*Sala de aulas 11 (Lab. Informática): 39,56 m2*

*Sala de aulas 10 (Lab. Informática): 41,28 m2*

*Reprografia: 34,92 m2*

*Sala de Arquivo: 140,50 m2*

*Sala de aulas 20: 43,00 m2*

Sala de aulas 21: 40,85 m<sup>2</sup>  
 Sala de aulas 22: 41,71 m<sup>2</sup>  
 Sala de aulas 23: 40,42 m<sup>2</sup>  
 Laboratório de Segurança e Higiene do Trabalho: 41,28 m<sup>2</sup>  
 Laboratório Polivalente: 40,85 m<sup>2</sup>  
 Laboratório de Química: 39,56 m<sup>2</sup>  
 Instalações sanitárias femininas: 17,10 m<sup>2</sup>  
 Instalações sanitárias masculinas: 12,62 m<sup>2</sup>  
 Gabinete Contínuos: 10,71 m<sup>2</sup>

*Todos estes espaços se encontram em bom estado de conservação.*

#### **C6. Facilities:**

*Areas available in facilities of common use to the Organic Units and other sectors of the Institution and their state of conservation:*

Bar: 126,72 m<sup>2</sup>  
 Kitchen: 40,80 m<sup>2</sup>  
 Classroom 0: 40,80 m<sup>2</sup>  
 Classroom 1: 40,80 m<sup>2</sup>  
 Classroom 2: 40,80 m<sup>2</sup>  
 Student Association room: 40,80 m<sup>2</sup>  
 Women's sanitary facilities: 15,27 m<sup>2</sup>  
 Men's sanitary facilities: 11,75 m<sup>2</sup>  
 Support room: 4,80 m<sup>2</sup>  
 Cleaning Storage: 4,80 m<sup>2</sup>  
 Support Office: 12.69 m<sup>2</sup>  
 Classroom 5: 40,80 m<sup>2</sup>  
 Classroom 4: 40,80 m<sup>2</sup>  
 Classroom 3: 40,80 m<sup>2</sup>  
 Student Association room: 41,65 m<sup>2</sup>  
 Kitchen Storage: 11,88 m<sup>2</sup>  
 Storage room: 6.50 m<sup>2</sup>  
 Academic / Administrative Services: 47,50 m<sup>2</sup>  
 Director's Office: 20,70 m<sup>2</sup>  
 Secretary Services: 10,80 m<sup>2</sup>  
 Direction Advisor: 10,37 m<sup>2</sup>  
 Coordination of Courses Office: 20,70 m<sup>2</sup>  
 Accounting Office: 11,06 m<sup>2</sup>  
 Accounting archive room: 9.72 m<sup>2</sup>  
 Meeting room: 9,28 m<sup>2</sup>  
 Office of the Administrator's Delegated: 33,03 m<sup>2</sup>  
 Classroom 6: 47,42 m<sup>2</sup>  
 Classroom 7: 50,15 m<sup>2</sup>  
 Study room: 48,39 m<sup>2</sup>  
 archive room: 8,84 m<sup>2</sup>  
 archive room: 14,61 m<sup>2</sup>  
 Men's sanitary facilities: 7,26 m<sup>2</sup>  
 Women's sanitary facilities: 7,35 m<sup>2</sup>  
 Cellarer room: 5,70 m<sup>2</sup>  
 Documentation Center / Library: 145,38 m<sup>2</sup>  
 Classroom 9: 46,67 m<sup>2</sup>  
 Storage room: 5,48 m<sup>2</sup>  
 Women's sanitary facilities: 14,28 m<sup>2</sup>  
 Men's sanitary facilities: 10,85 m<sup>2</sup>  
 Teachers Room: 22.89 m<sup>2</sup>  
 Medical Office: 18,89 m<sup>2</sup>  
 Computer lab: 47.63 m<sup>2</sup>  
 Auditorium: 140,50 m<sup>2</sup>  
 Classroom 17: 43,00 m<sup>2</sup>  
 Classroom 16: 40,85 m<sup>2</sup>  
 Classroom 15: 41,71 m<sup>2</sup>  
 Classroom 14 (Computer Lab): 40.42 m<sup>2</sup>  
 Classroom 13 (Computer Lab): 41,28 m<sup>2</sup>  
 IT Center: 40,85 m<sup>2</sup>  
 Classroom 11 (Computer Lab): 39,56 m<sup>2</sup>  
 Classroom 10 (Computer Lab): 41,28 m<sup>2</sup>  
 Reprographics room: 34.92 m<sup>2</sup>  
 Archive Room: 140,50 m<sup>2</sup>  
 Classroom 20: 43,00 m<sup>2</sup>  
 Classroom 21: 40,85 m<sup>2</sup>  
 Classroom 22: 41,71 m<sup>2</sup>  
 Classroom 23: 40,42 m<sup>2</sup>  
 Laboratory of Hygiene and Safety Labor: 41,28 m<sup>2</sup>  
 Multipurpose Laboratory: 40,85 m<sup>2</sup>



*Chemistry Laboratory: 39.56 m2  
 Women's sanitary facilities: 17.10 m2  
 Male sanitary facilities: 12.62 m2  
 Service Auxiliary Cabinet: 10.71 m2*

*All these spaces are in good condition.*

**C7. Investigação orientada, desenvolvimento tecnológico e desenvolvimento profissional de alto nível:**

*No contexto da investigação científica e desenvolvimento tecnológico (Investigação orientada) e desenvolvimento profissional de alto nível foram desenvolvidas as seguintes iniciativas / atividades:*

- *Candidatura ao EUC (Erasmus University Charter – Standard - 2014/2020);*
- *Congresso Vertentes Desafios de Segurança em 2013, 2014 e 2015;*
- *Desenvolvimento de várias ações de formação pós graduada e de cursos de especialização com a participação ativa dos docentes nas seguintes áreas científicas: gestão e de segurança e higiene no trabalho.*

**C7. Oriented research, technological development and high level professional development:**

*In the context of the scientific research and technological development (Oriented Research) and high-level professional development, the following initiatives / activities have been developed:*

- *Application to EUC (Erasmus University Charter - Standard 2014/2020*
- *Congress Sightings Security Challenges, in 2013, 2014 and 2015;*
- *Development of several postgraduate training courses and specialization courses with the active participation of teachers in the following scientific areas: management and occupational health and safety.*

**C8. Produção artística:**

*Está em curso uma proposta de protocolo com o Orfeão de Leiria | Conservatório de Artes, para o intercâmbio de músicos com as Universidades de Vigo e de Lille.*

*Ainda na perspetiva artística, a instituição apoiou a Tuna Académica do ISLA Leiria (TAIL) na cedência de espaços (para arrumação de instrumentos e para ensaios), instrumentos musicais, cedência do meio de transporte para eventos noutras localidades nacionais (encontros de Tunas e outros), assim como apoios financeiros para apoio nalguns destes eventos.*

**C8. Artistic output:**

*A protocol proposal is underway with Orfeão de Leiria | Conservatory of Arts, for the exchange of musicians with the Universities of Vigo and Lille.*

*Still in the artistic perspective, the institution supported the Tuna Académica of ISLA Leiria (TAIL) with the provision of spaces (for storing the instruments and for rehearsals), musical instruments, providing the car for transportation to events in other portuguese places (Tuna meetings and other events), as well as financial assistance to support some of these events.*

**C9. Prestação de serviços à comunidade:**

*As atividades de prestação de serviços à comunidade, desenvolvidas nos últimos três anos foram as seguintes:*

- *Elaboração de candidaturas no âmbito do Aviso N° POISE-03-4231-FSE-000877 (Programa Operacional Inclusão Social e Emprego);*
- *Elaboração de candidaturas no âmbito do Aviso N° POISE-01-3524-FSE-001096 (Programa Operacional Inclusão Social e Emprego);*
- *Organização de seminários/workshop temáticos de participação livre, abertos à comunidade;*
- *Planeamento e desenvolvimento de dezenas de ações de formação pós graduada e de cursos de especialização nas seguintes áreas científicas: gestão e administração, informática, marketing, turismo, segurança e higiene no trabalho, etc.*

*Na área da Gestão:*

- *Seminário de RH – organizado pelos alunos finalistas;*
- *Divulgar os trabalhos finais de curso de forma mais expressiva junto da comunidade;*
- *Desenvolver condições para que os alunos de RH possam prestar serviço de Recrutamento e Selecção às organizações;*
- *Desenvolver visitas de estudo que envolvam a percepção da componente prática dos cursos e de algumas das suas valências;*
- *Conferências ISLA/INVEST (Projeto 40);*
- *Orientação de trabalhos para a publicação em jornadas e encontros;*
- *Seminário “Luto e Perdas”;*
- *Seminários subordinado aos temas “Cuidar de quem cuida dos e “Felicidade e Funcionalidade nos idosos, tem idade?”;*
- *Workshop subordinado ao tema “Direito Laboral e da Segurança e Saúde e suas Implicações Práticas no Mundo Empresarial”, em parceria com a ACT – Autoridade para as Condições de Trabalho e a ARICOP – Associação Regionais dos Industriais de Construção e Obras Públicas de Leiria.*

*Na área da Segurança e Higiene do Trabalho*

- *Workshops de Segurança;*
- *Congresso Vertentes e Desafios da Segurança (formato científico);*

**C9. Consultancy:**

*The services rendered to the community, developed over the last three years, were as follows:*

- *Preparation of applications within the scope of the Notice N° POISE-03-4231-FSE-000877 (Operational Program for Social Inclusion and Employment);*
- *Elaboration of applications in the scope of Notice N° POISE-01-3524-FSE-001096 (Operational Program for Social Inclusion and Employment);*
- *Organization of thematic seminars / thematic workshop of free participation, open to the community;*
- *Planning and development of dozens of postgraduate and specialization courses in the following scientific areas: management and administration, IT, marketing, tourism, occupational safety and health, etc.*

*In the Management area:*

- *HR Seminar - organized by finalist students;*
- *Disseminate the final course papers in a more expressively way to the community;*
- *The development of conditions for HR students to be able to provide Recruitment and Selection services to organizations;*
- *The development of study visits that involve the perception of the practical component of the courses and some of its valences;*
- *ISLA / INVEST Conferences (Project 40);*
- *Orientation of works to be published in journeys and meetings;*
- *Seminar "Grief and Loss";*
- *Seminars on "Caring for caregivers" and "Happiness and Functionality in the Elderly, is it old?";*
- *Workshop under the theme "Labor and Safety and Health Law and its Practical Implications in the Business World", in partnership with ACT - Working Conditions Authority and ARICOP - Regional Association of Construction and Public Works of Leiria.*

*In the area of Occupational Health and Safety*

- *Security Workshops;*
- *Congress Strand and Security Challenges (scientific format)*

**C10. Colaboração nacional e internacional:**

*Iniciativas conjuntas com IES nacionais:*

*O ISLA-Leiria desenvolveu ou tem em curso as seguintes iniciativas conjuntas com IES nacionais:*

- *Curso de 2º ciclo - Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (em associação com ISLA Gaia, ISLA-Santarém);*
- *Curso de 2.º ciclo - Mestrado em Gestão da Prevenção de Riscos Laborais (em associação com ISLA Gaia, ISLA-Santarém);*
- *Curso de formação pós graduada em Gestão de Equipamentos de Saúde (ERISA);*
- *Curso de formação pós graduada em Gestão (ISG);*
- *Curso de formação pós graduada em Redes Cisco Networking (ISLA- Santarém e ISLA Gaia);*
- *Projeto I&D no âmbito do Portugal 2020 (financiada pelo COMPETE) (ISLA- Santarém)*

**C10. National and international cooperation:**

*Joint initiatives with national IES:*

*ISLA-Leiria has developed or has underway the following joint initiatives with national HEI:*

- *2nd cycle Master's Degree in Human Resources Management (in association with ISLA Gaia, ISLA Santarém);*
- *2nd Cycle Master's Degree in Occupational Risk Prevention Management (in association with ISLA Gaia, ISLA Santarém);*
- *Post-graduate training course in Health Equipment Management (ERISA);*
- *Postgraduate training course in Management (ISG);*
- *Postgraduate training course in Cisco Networking Networks (ISLA Santarém and ISLA Gaia);*
- *R&D project under the Portugal 2020 program (funded by COMPETE) (ISLA Santarém)*

**Perguntas C11. e C12.****C11. Sistema interno de garantia da qualidade:**

*Existe, a nível da Unidade Orgânica, não estando certificado pela A3ES (segue para C11.2)*

**C11.1. Evolução do sistema (no caso de sistema certificado pela A3ES):**

*N/A*

**C11.1. System evolution (system certified by A3ES)**

*N/A*

**C11.2. Breve descrição do sistema (no caso de sistema não certificado pela A3ES):**

*Em conformidade com o disposto no Artigo 57º dos seus Estatutos, o ISLA-Leiria adota uma política de garantia da qualidade dos seus ciclos de estudos e promove uma cultura de qualidade na sua atividade de ensino e de investigação. Neste sentido, 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 um Ensino Superior de Excelência. A instituição empenha-se em valorizar os colaboradores docentes e não docentes que contribuam diretamente para o 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:

- Encoraja e recompensa a inovação pedagógica e tecnológica e a criatividade no ensino e aprendizagem
- Mantém uma sensibilização constante para a utilização crescente de novas tecnologias como suporte e complemento do ensino e aprendizagem.
- Empenha-se em enriquecer o ensino presencial e o ensino não presencial, através de uma plataforma de ensino online.

- Implementou um mecanismo de gestão da qualidade, suportado na publicação do respetivo Manual da Qualidade. Este manual, publicado em 2016, é o documento de referência ao Sistema Interno de Gestão da Qualidade e tem como objetivo funcional o suporte à aplicação e manutenção deste sistema, contemplando, igualmente, a descrição das linhas orientadoras da instituição e os objetivos estratégicos que se pretende alcançar. Este manual aborda e desenvolve os seguintes aspetos:

- a) Missão e objetivos do ISLA-Leiria, tal como definido nos seus Estatutos;
- b) Declaração da política para a qualidade e melhoria contínua;
- c) Estrutura orgânica do ISLA-Leiria: modelo organizativo, responsabilidades e competências;
- d) Organização do sistema de garantia da qualidade e melhoria contínua;
- e) Sistema de garantia da qualidade e melhoria contínua, nomeadamente:
  - Plano da qualidade e melhoria contínua;
  - Procedimentos para a garantia da qualidade do ensino e aprendizagem;
  - Procedimentos para a garantia da qualidade da investigação científica;
  - Procedimentos para a garantia da qualidade das relações com o exterior;
  - Procedimentos para a garantia da qualidade das políticas de gestão de recursos humanos e materiais;
  - Procedimentos para a garantia da qualidade dos serviços.

No final do ano letivo 2015-2016, foi concluído o primeiro ciclo de avaliação da qualidade e produzido o primeiro Relatório Anual da Qualidade, de acordo com o previsto no Manual de Qualidade.

#### **C11.2. Brief description of system (system not certified by A3ES):**

*In accordance with the provisions of the 57th Article of its Statutes, ISLA Leiria adopts a policy of guaranteeing the quality of its study cycles and promotes a culture of quality in its teaching and research activity. In this sense, ISLA Leiria has to have a faculty staff of excellence, as well as academic and technical services of the same level, in order to provide a Higher Education of Excellence. The institution strives to value the teaching and non-teaching collaborators, who contribute directly to the support for the recruitment, admission and well-being of the students and for the quality of the students' experience throughout their formative process. To this end, the institution:*

- Encourages and rewards pedagogical and technological innovation and creativity in the teaching and learning processes;
- Maintains a constant awareness for the increasing use of new technologies as a way of support and complement of teaching and learning processes.
- It is committed to enriching face-to-face teaching and non-face-to-face teaching through an online teaching platform.
- Did implemented a quality management mechanism, supported by the publication of its Quality Manual. This manual, published in 2016, is the reference document to the Internal Quality Management System and has the functional purpose to support the implementation and maintenance of this system, also covering the description of the institution guidelines and the strategic objectives to be achieved. This manual addresses and develops the following aspects:
  - a) Mission and objectives of ISLA Leiria, as defined in its Statutes;
  - b) Policy statement for quality and continuous improvement;
  - c) Organizational structure of ISLA Leiria: organizational model, responsibilities and competencies;
  - d) Organization of the quality assurance system and continuous improvement;
  - e) Quality assurance system and continuous improvement, namely:
    - Quality plan and continuous improvement;
    - Procedures for ensuring the quality of teaching and learning;
    - Procedures for quality assurance of scientific research;
    - Procedures for guaranteeing the quality of the relations with the outside world;
    - Procedures for ensuring the quality of human resources management policies and materials;
    - Procedures for guaranteeing the quality of the services.

*By the end of 2015/2016 school year, the Institution completed the first quality assessment cycle and produced the first Annual Quality Report, according to the Quality Manual.*

#### **C11.2.1 Link para o manual de qualidade:**

<http://www.islaleiria.pt/servicos/servicos-online/127-retry.html>

#### **C11.3. Contributo da Unidade Orgânica para o funcionamento do sistema:**

Conforme referido no ponto C11.2

#### **C11.3. Contribution of Unit to the system:**

As noted in Section C11.2

#### **C12. Observações finais:**

*Em 2015, a oferta do ISLA-Leiria incluía três cursos de licenciatura e um curso de mestrado. No plano estratégico apontavam-se como objetivos, a concretizar até 2022, o alargamento e diversificação dessa oferta formativa, ao nível de cursos com grau, e de cursos de formação pós-graduada e de especialização.*

*Nesta altura a estratégia de desenvolvimento do ISLA-Leiria decorre do Plano Estratégico aprovado em 2015 no qual se apresentava uma análise SWOT que caracterizava a situação da instituição na altura. A situação atual da instituição regista uma evolução positiva, tendo como referência os pontos fortes e fracos identificados na análise SWOT de 2015*

e respetiva evolução em 2017, pode ser agora caracterizada como se apresenta a seguir.

**Pontos Fortes (2017):**

- Crescente qualificação do corpo docente;
- Estabilidade do corpo docente;
- Empregabilidade dos estudantes;
- Ensino virado para a empregabilidade;
- Forte ligação às entidades empregadoras;
- Número de docentes em tempo integral;
- Prestígio da instituição na região;
- Qualidade do ensino e dos programas ministrados;
- Redes de parcerias nacionais;
- Equipamento tecnológico;
- Qualidade das instalações;
- Oferta formativa diversificada;
- Oferta formativa ajustada às necessidades da região;
- Estratégia de divulgação da instituição.

De igual forma, registou-se uma evolução positiva no que se refere à superação de alguns dos pontos fracos identificados em 2015, como sejam a melhoria significativa dos equipamentos tecnológicos disponíveis, o esforço realizado na melhoria muito significativa das instalações. Do mesmo modo, procedeu-se à diversificação da oferta formativa e ao seu ajustamento às necessidades da região.

**Pontos Fracos (2017):**

- Número de candidatos em relação à oferta;
- Parcerias com IES para formação conjunta;
- Rede de parcerias internacionais.

Apesar do esforço realizado desde 2015, e das melhorias muito significativas verificadas, sobretudo em 2016, continua a verificar-se a necessidade de um esforço que permita aumentar o número de candidatos aproximando-o cada vez mais da oferta disponível.

**Plano de melhoria:**

As oportunidades identificadas no plano estratégico de 2015 continuam bem presentes em todos os níveis da organização, que trabalha de forma consistente para aproveitar cada uma delas.

A melhoria da conjuntura económica dos estudantes e respetivas famílias teve um efeito positivo na redução do número de estudantes com o pagamento de propinas em atraso. No entanto, continua a verificar-se que a conjuntura económica ainda constitui uma ameaça, que se espera seja superada definitivamente nos próximos anos. O investimento no ensino superior será cada vez mais uma aposta das políticas públicas e da própria sociedade, na qualificação do potencial humano e na coesão social, pelo que a estratégia do ISLA – Leiria, será, cada vez mais, uma estratégia de proximidade da oferta formativa às necessidades da empregabilidade e enriquecimento intelectual.

A instituição aposta, assim, num plano consistente de melhoria, que tem o objetivo de potenciar os pontos fortes e ultrapassar os pontos fracos identificados.

O ISLA-Leiria continua a colocar toda a sua determinação no desenvolvimento do plano estratégico definido em 2015 e que, depois de dois anos de implementação, se revela ajustado aos objetivos da instituição.

**C12. Final remarks:**

*In 2015, ISLA-Leiria's offer included three graduation courses and a master's degree course. In the strategic plan were indicated as goals, set to be achieved by 2022, the expansion and diversification of this training offer, at the level of courses with degree, postgraduate and specialization courses.*

*At this time, the development strategy of ISLA-Leiria follows on from the Strategic Plan approved in 2015, which presented a SWOT analysis that characterized the situation of the institution at that time. The current situation of the institution shows a positive evolution, with reference to the strengths and weaknesses identified in 2015 SWOT analysis and its evolution in 2017, can now be described as follows.*

**Strengths (2017):**

- Increasing qualification of the faculty staff;
- Faculty staff stability;
- Student employability;
- Teaching towards employability;
- Strong connection to employers;
- Number of full-time teachers;
- Prestige of the institution in the region;
- Quality of the teaching and the programs taught;
- Networks of national partnerships;
- Technological equipment;
- Quality of the facilities;
- Diversified training offer;
- Training offer tailored to the needs of the region;
- The institution dissemination strategy.

*Likewise, there has been a positive evolution in terms of overcoming some of the weaknesses identified in 2015, such as the significant improvement of the available technological equipment, the effort made in a significant improvement*

of premises. Similarly, the educational offer is now more diversified and adjusted to the needs of the region.

#### Weaknesses (2017):

- Number of candidates in relation to the offer;
- Partnerships with IES for joint training;
- Network of international partnerships.

Despite the effort made since 2015, and the very significant improvements observed, especially in 2016, there is still a need for an effort to increase the number of candidates, bringing it closer to the available offer.

#### Improvement plan:

The opportunities identified in 2015 Strategic Plan remain well present at all levels of the organization, which works consistently to take advantage of each and everyone.

The improvement of the students' economic situation and their families had a positive effect on the reduction of the number of students with late fees. However, it remains the case that the economic environment is still a threat, which is expected to be definitely overcome in the coming years. The investment in higher education will increasingly be a bet on public policies and of the society itself, on the qualification of the human potential and on social cohesion.

Therefore, ISLA - Leiria's strategy will increasingly be a strategy of proximity of the training offer to the needs of the employability and of the intellectual enrichment.

The institution therefore bets on a consistent plan for improvement, which aims to enhance the strengths and overcome the identified weaknesses.

ISLA-Leiria continues to put all their determination in the development of the strategic plan in 2015 and, after two years of its implementation, it is revealed to be adjusted to the institution's goals.

## Anexo II

### D1. - Oferta educativa

#### D1.1 - Cursos Técnicos Superiores Profissionais (TeSP)

##### D1.1. Cursos Técnicos Superiores Profissionais (TeSP) / D1.1. Professional Technical Programmes

Designação / Name	Data / Date
Gestão Administrativa de Recursos Humanos / Administrative Management of Human Resources	2015-10-09T00:00:00
Gestão Comercial e Vendas / Commercial Management and Sales	2015-10-09T00:00:00
Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança / Quality Management, Environment and Safety	2015-10-09T00:00:00
Gestão de Turismo / Tourism Management	2016-05-13T00:00:00
Informática de Gestão / IT Management	2016-07-11T00:00:00

#### D1.2 - Licenciatura

##### D1.2.1 - Ciclos de estudos acreditados

##### D1.2.1. Licenciaturas - Ciclos de estudos acreditados / D1.2.1. Licenciaturas - Accredited study programmes

Código / Code	CNAEF	Designação / Name	Duração da acreditação / Accreditation duration	Data / Date
CEF/0910/26321	862	Engenharia da Segurança do Trabalho / Work Safety Engineering	6	2012-07-06T01:00:00
CEF/0910/25686	34	Gestão de Recursos Humanos / Human Resources Management	6	2012-12-28T00:00:00
CEF/0910/25681	34	Gestão de Empresas / Business Management	6	2012-12-28T00:00:00
NCE/15/00110	345	Gestão Comercial / Commercial Management	6	2016-02-24T00:00:00

##### D1.2.2 - Ciclos de estudos não acreditados

##### D1.2.2. Licenciaturas - Ciclos de estudos não acreditados (incluindo NCEs) / D1.2.2. Licenciaturas - Not accredited study programmes (including NCE's)

Código / Code	CNAEF	Designação / Name	Data / Date
CEF/0910/25861	31	Psicologia / Psychology	2012-09-06T01:00:00

**D1.2.3 - Ciclos de estudos descontinuados****D1.2.3. Licenciaturas - Ciclos de estudos descontinuados / D1.2.3. Licenciaturas - Study programmes no longer being offered**

Código / Code	CNAEF	Designação / Name
---------------	-------	-------------------

&lt;sem resposta&gt;

**D1.3 - Mestrado****D1.3.1 - Ciclos de estudos acreditados****D1.3.1. Mestrados - Ciclos de estudos acreditados / D1.3.1. Master - Accredited study programmes**

Código / Code	CNAEF	Designação / Name	Duração da acreditação / Accreditation duration	Data / Date
9299	345	Gestão de Recursos Humanos / Human resource Management	2	2017-04-05T00:00:00

**D1.3.2 - Ciclos de estudos não acreditados****D1.3.2. Mestrado - Ciclos de estudos não acreditados (incluindo NCEs) / D1.3.2. Master - Not accredited study programmes (including NCE's)**

Código / Code	CNAEF	Designação / Name	Data / Date
CEF/0910/25866	31	Psicologia Social e Organizacional / Social and Organizational Psychology	2012-07-31T01:00:00
NCE/13/00941	345	Gestão e Estratégia de Internacionalização / Management and Internationalization Strategy	2014-06-06T01:00:00

**D1.3.3 - Ciclos de estudos descontinuados****D1.3.3. Mestrado - Ciclos de estudos descontinuados / D1.3.3. Master - Study programmes no longer being offered**

Código / Code	CNAEF	Designação / Name
---------------	-------	-------------------

&lt;sem resposta&gt;

**D2. - Vagas e inscritos no 1.º ano****D2.1 - TeSP - Vagas (a) e inscritos no 1.º ano (b)****D2.1 TeSP - Vagas (a) e inscritos no 1.º ano (b) / D2.1 TeSP - Vacancies (a) and 1st year enrollments (b)**

Ciclo de estudos / Study Programme	14/15	15/16
	a	b
Gestão Administrativa de Recursos Humanos / Administrative Management of Human Resources		
Gestão Comercial e Vendas / Commercial Management and Sales		
Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança / Quality Management, Environment and Safety		
Gestão de Turismo / Tourism Management		
Informática de Gestão / IT Management		

**D2.2 - Licenciaturas - Vagas (a) e inscritos no 1.º ano (b)****D2.2 Licenciaturas - Vagas (a) e inscritos no 1.º ano (b) / Licenciaturas - Vacancies (a) and 1st year enrollments (b)**

Código / Code	CNAEF	Ciclo de estudos / Study Programme	13/14	14/15	15/16
			a	b	a

CEF/0910/26321	862	Engenharia da Segurança do Trabalho / Occupational Safety Engineering	40	20	20	6
CEF/0910/25686	34	Gestão de Recursos Humanos / Human Resources Management	25	7	20	6 30 4
CEF/0910/25681	34	Gestão de Empresas / Business Management	35	12	30	5 30 12
NCE/15/00110	345	Gestão Comercial / Commercial Management				

### D2.3 - Mestrado - Vagas (a) e inscritos no 1.º ano (b)

#### D2.3 Mestrado - Vagas (a) e inscritos no 1.º ano (b) / Master - Vacancies (a) and 1st year enrollments (b)

Código / Code	CNAEF	Ciclo de estudos / Study Programme	13/14		14/15		15/16	
			a	b	a	b	a	b
9299	345	Gestão de Recursos Humanos / Human Resources Management	25	13	25	10	25	0

## D3. - Inscritos total e diplomados

### D3.1 - TeSP - Inscritos total(a) e diplomados(b)

#### D3.1 TeSP - Inscritos total(a) e diplomados(b) / TeSP - Total enrollments(a) and graduates(b)

Ciclo de estudos / Study Programme	15/16	
	a	b
Gestão Administrativa de Recursos Humanos / Administrative Management of Human Resources	0	0
Gestão Comercial e Vendas / Commercial Management and Sales	0	0
Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança / Quality Management, Environment and Safety	0	0
Gestão de Turismo / Tourism Management	0	0
Informática de Gestão / IT Management	0	0

### D3.2 - Licenciaturas - Inscritos total(a) e diplomados(b)

#### D3.2 Licenciaturas - Inscritos total(a) e diplomados(b) / Licenciaturas - Total enrollments(a) and graduates(b)

Código / Code	CNAEF	Ciclo de estudos / Study Programme	13/14		14/15		15/16	
			a	b	a	b	a	b
CEF/0910/26321	862	Engenharia da Segurança do Trabalho / Work Safety Engineering	23	9	15	4	15	
CEF/0910/25686	34	Gestão de Recursos Humanos / Human Resources Management	22	6	21	1	21	
CEF/0910/25681	34	Gestão de Empresas / Business Management	50	12	32	15	28	
NCE/15/00110	345	Gestão Comercial / Commercial Management						

### D3.3 - Mestrados - Inscritos total(a) e diplomados(b)

#### D3.3 Mestrado - Inscritos total(a) e diplomados(b) / Master - Total enrollments(a) and graduates(b)

Código / Code	CNAEF	Ciclo de estudos / Study Programme	13/14		14/15		15/16	
			a	b	a	b	a	b
9299	345	Gestão de Recursos Humanos / Human Resources Management	25	33	25	14	25	10

## D4. - Empregabilidade

### D4. Empregabilidade / Employability

	%
Percentagem de diplomados que obtiveram emprego em sectores de atividade relacionados com a área do ciclo de estudos / Percentage of graduates that obtained employment in areas of activity related with the study programme's area.	44
Percentagem de diplomados que obtiveram emprego em outros sectores de atividade / Percentage of graduates that obtained employment in other areas of activity	22
Percentagem de diplomados que obtiveram emprego até um ano depois de concluído o ciclo de estudos / Percentage of graduates that obtained employment until one year after graduating	44

**D5. - Descrição e fundamentação dos recursos docentes da unidade orgânica****D5.1 - Corpo docente****D5.1.2 - Corpo docente****D5.1.2. Equipa docente / Teaching staff**

Nome / Name	Categoria / Category	Grau / Degree	Especialista / Specialist	Área científica / Scientific Area	Regime de tempo / Employment link	Informação/ Information
Albérico Manuel Fernandes Travassos Rosário	Professor Adjunto ou equivalente	Mestre	CTC da Instituição proponente	342 – Marketing e Publicidade	50	Ficha submetida
António do Carmo Pratas	Assistente ou equivalente	Licenciado		481 – Ciências Informáticas	20	Ficha submetida
António Augusto Ribeiro	Professor Adjunto ou equivalente	Mestre	CTC da Instituição proponente	862 – Segurança e Higiene no Trabalho	100	Ficha submetida
Carmina Simion Simescu Martinho Nunes	Professor Coordenador ou equivalente	Doutor		345 - Gestão e Administração	100	Ficha submetida
Eduardo Jorge Simões Ganilho	Professor Coordenador ou equivalente	Doutor		345 - Gestão e Administração	50	Ficha submetida
Maria Elisabete Ascensão da Silva Pereira Santos	Assistente ou equivalente	Mestre	CTC da Instituição proponente	380 - Direito	100	Ficha submetida
Eulália Maria Mota Santos	Professor Coordenador ou equivalente	Doutor		461 - Matemática	50	Ficha submetida
Isabel Maria Vilaça Tavares de Campos	Professor Coordenador ou equivalente	Doutor	CTC da Instituição proponente	311 – Psicologia	100	Ficha submetida
João Pedro Borges Lourenço	Professor Adjunto ou equivalente	Licenciado	CTC da Instituição proponente	345 – Gestão e Administração	100	Ficha submetida
João Paulo de Sousa Areosa	Professor Coordenador ou equivalente	Doutor	CTC da Instituição proponente	312 - Sociologia e outros estudos	100	Ficha submetida
João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz	Professor Coordenador ou equivalente	Doutor		529 Engenharia e Técnicas Afins - programas não classificados noutra área de formação	100	Ficha submetida
José Ricardo Costa Andrade	Professor Adjunto ou equivalente	Mestre	CTC da Instituição proponente	311 - Psicologia	100	Ficha submetida
Lurdes de Jesus Leite Castanheira	Professor Adjunto ou equivalente	Mestre		311 – Psicologia	100	Ficha submetida
Maria Isabel Simões Miguel	Assistente ou equivalente	Mestre		345 - Gestão e Administração	20	Ficha submetida
Marco Alexandre Santos das Neves	Assistente ou equivalente	Mestre		723 - Enfermagem	15	Ficha submetida
Margarida Sofia de Freitas Oliveira	Professor Coordenador ou equivalente	Doutor		345 - Gestão e Administração	50	Ficha submetida
Maria Gabriela Magro Coelho Lopes de Almeida	Professor Adjunto ou equivalente	Mestre	CTC da Instituição proponente	344 – Contabilidade e Fiscalidade	100	Ficha submetida
Maria Zulmira Bessa Amorim Nascimento Cunha	Professor Coordenador ou equivalente	Doutor		345 – Gestão e Administração	50	Ficha submetida
Marta Sofia Gomes da Costa	Assistente ou equivalente	Mestre		343 – Finanças, Banca e Seguros	30	Ficha submetida
Paulo Jorge Bernardes Gaspar	Professor Coordenador ou equivalente	Doutor	CTC da Instituição proponente	862 - Segurança e Higiene no Trabalho	100	Ficha submetida
Pedro Nuno Matos Guimarães Neto	Assistente ou equivalente	Licenciado		345 - Gestão e Administração	20	Ficha submetida
Pedro Manuel Costa Ramos	Professor Coordenador ou equivalente	Doutor		345 - Gestão e Administração	100	Ficha submetida
Raquel da Silva e Cruz	Professor Adjunto ou equivalente	Mestre	CTC da Instituição proponente	342 – Marketing e Publicidade	100	Ficha submetida
Rui Augusto Gonçalves	Professor	Doutor		862 – Segurança e Higiene no Trabalho	100	Ficha



Sardinha	Coordenador ou equivalente					submetida
Rui António de Carvalho Veiga	Professor Adjunto ou equivalente	Mestre	CTC da Instituição proponente	762 - Trabalho Social e Orientação	50	Ficha submetida
Serafim da Horta Coito	Professor Adjunto ou equivalente	Mestre		529 - Engenharia e técnicas afins	15	Ficha submetida
Sónia Ferreira Gomes	Assistente ou equivalente	Mestre		344 – Contabilidade e Fiscalidade	50	Ficha submetida
Susana Cristina Ramalho Santos	Assistente ou equivalente	Licenciado		214 - Design	15	Ficha submetida
Teresa Margarida Pedrosa Cardoso	Professor Coordenador ou equivalente	Doutor		421- Biologia e Bioquímica	30	Ficha submetida
Teresa Maria Gaspar dos Santos Guarda	Professor Coordenador ou equivalente	Doutor	CTC da Instituição proponente	481 - Ciências Informáticas	50	Ficha submetida
					<b>1965</b>	

<sem resposta>

## D5.2 - Corpo Docente

### D5.2. Resumo do corpo docente / Teaching staff

Pessoal Docente / Teaching staff	Número de docentes / Number		ETI / FTE	
	2009/10	2015/16 *	2009/10	2015/16 *
Tempo integral / Full Time				
Doutores não especialistas / Non specialist PhDs		4		4
Doutores especialistas / Specialist PhDs		3		3
Especialistas não doutorados (CTC) / Non PhD specialists (CTC)		6		6
Com título de especialista / With title of specialist		0		0
Outros docentes / Other teachers		1		1
Tempo parcial / Part Time				
Doutores não especialistas / Non specialist PhDs		5		2.3
Doutores especialistas / Specialist PhDs		1		0.5
Especialistas não doutorados (CTC) / Non PhD specialists (CTC)		2		1
Com título de especialista / With title of specialist		0		0
Outros docentes / Other teachers		8		1.85
Totais (por grau de qualificação) / Total (by degree)				
Doutores não especialistas / Non specialist PhDs **		9		6.3
Doutores especialistas / Specialist PhDs **		4		3.5
Especialistas não doutorados (CTC) / Non PhD specialists (CTC) **		8		7
Com título de especialista / With title of specialist **		0		0
Outros docentes / Other teachers **		9		2.85
Corpo docente total / Total teaching staff **		30		19.65

## D5.3 - Estabilidade e dinâmica de formação

### D5.3. Estabilidade e dinâmica de formação / Stability and training dynamic

Corpo docente próprio / Full time teaching staff	Número / Number	Porcentagem / Percentage
Número de docentes em tempo integral com mais de 3 anos de contrato / Number of full time teachers with a link to the institution for a period over three years	12	40
Número de docentes em doutoramento há pelo menos 1 ano / Number of teachers registered in a doctoral programme for more than one year	6	20

## D6. - Pessoal não docente

### D6.1. e D6.2.

#### D6.1. Dotação de pessoal não docente:

Conforme referido nos pontos B4 e B5.

#### D6.1. Non academic staff:

As referred to in points B4 and B5.

#### D6.2. Qualificação:

A qualificação académica do pessoal não docente é a seguinte (por serviço onde se encontra afeto):

Director

- Doutorado (1)

Secretaria académica (2)

- Doutorada (1)

- Licenciatura (1)

Gabinete de Relações Institucionais (GRI) (1)

- Mestrado (1)

Gabinete da Qualidade (1)

- Licenciatura (1)

Contabilidade e Recursos Humanos (1)

- Licenciatura (1)

Centro de Informática (1)

- CET (1)

Biblioteca (1)

- Mestrado (1)

Serviços Gerais (2)

- 4.º ano (1)

- 9º ano (1)

Gabinete de Formação Profissional (1)

- Licenciatura (1)

#### D6.2. Qualification:

The academic qualification of the non-teaching staff is as follows (for affection service):

Director

- Doctoral degree (1)

Academic Secretary (2)

- Doctoral degree (1)

- Graduation degree (1)

Institutional Relations Office (GRI) (1)

- Master degree (1)

Quality Office (1)

- Bachelor (1)

Accounting and Human Resources (1)

- Graduation degree (1)

IT Center (1)

- CET (1)

Library (1)

- Master degree (1)

General Services (2)

- 4th School year (1)

- 9th School year (1)

Professional Training Office (1)

- Graduation degree (1)

### D.7. - Internacionalização

---

#### D.7. Internacionalização / Internationalisation

Nível de internacionalização / Internationalisation level	%
Percentagem de estudantes estrangeiros matriculados na unidade orgânica / Percentage of foreign students enrolled in the unit	1
Percentagem de estudantes em programas internacionais de mobilidade (in) / Percentage of students in international mobility programs (in)	0
Percentagem de estudantes em programas internacionais de mobilidade (out) / Percentage of students in international mobility programs (out)	0
Percentagem de docentes estrangeiros, incluindo docentes em mobilidade (in) / Percentage of foreign teaching staff (in)	0
Mobilidade de docentes (out) / Teaching staff mobility (out)	0

### D.8. - Investigação (Centros e Unidades no âmbito da Unidade Orgânica)

---

#### D8. Investigação (Centros e Unidades no âmbito da Unidade Orgânica) / Research (Centres and Units of the Organic

**Unit)**

<b>Designação / Name</b>	<b>N.º Investigadores Doutorados /No. Researchers with a PhD</b>	<b>Classificação (FCT) / Mark</b>
CEPESE - Centros de Estudos da População, Economia e Sociedade - Universidade do Porto	3	Muito bom
I2ES - Unidade de Investigação e Inovação do ISLA-Santarém	2	---

**D.9. - Serviços de apoio no âmbito da Unidade Orgânica****D9 - Serviços de apoio no âmbito da Unidade Orgânica / Support services of the Unit**

<b>Designação / Name</b>	<b>Pessoal / Staff</b>
Diretor / Director	1
Secretaria Académica / Academic Secretary	2
Gabinete de Relações Institucionais / Institutional Relations Office	1
Gabinete da Qualidade / Quality Office	1
Contabilidade e Recursos Humanos / Accounting and Human Resources	1
Centro de Informática / IT Centre	1
Biblioteca / Library	1
Serviços Gerais / General Services	2
Gabinete de Formação Profissional / Professional Training Office	1
<b>(9 Items)</b>	<b>11</b>