



PLANO ESTRATÉGICO 2019 - 2022

ÍNDICE GERAL

MENSAGEM DO PRESIDENTE	5
ENQUADRAMENTO	7
A REGIÃO	7
ORGANIZAÇÃO	8
AS REALIDADES DO IPSANTARÉM	14
ANÁLISE SWOT	15
MISSÃO, VISÃO E VALORES	16
ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	17
EIXO 1 - ENSINO E ESTUDANTES	19
OE1.1: DISPONIBILIZAR UMA OFERTA FORMATIVA INOVADORA E DIVERSIFICADA	19
OE 1.2. ATRAIR ESTUDANTES E PROMOVER O SEU SUCESSO ACADÉMICO E	
PROFISSIONAL	19
EIXO 2 – INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO	20
OE 2.1. PROMOVER A INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	20
OE 2.2. FOMENTAR A INOVAÇÃO E O EMPREENDEDORISMO	20
EIXO 3 – EXTENSÃO À COMUNIDADE	21
OE 3.1. REFORÇAR O ENVOLVIMENTO COM A REGIÃO E COM A COMUNIDADE	21
EIXO 4 – INTERNACIONALIZAÇÃO	21
OE 4.1. FORTALECER A INTERNACIONALIZAÇÃO	21
EIXO 5 – SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL	22
OE 5.1. MELHORAR A COMUNICAÇÃO E EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL	22
OE 5.2. PROMOVER A CAPACITAÇÃO E OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS	22
PLANO DE AÇÃO	24
DESCRIÇÃO E CALENDARIZAÇÃO DAS AÇÕES PROPOSTAS	27
AÇÃO 1 – ESTABELECIMENTO DE PLANO DE MELHORIA DE EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS	28
AÇÃO 2 – CRIAÇÃO DE PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM	29
AÇÃO 3 – IMPLEMENTAÇÃO DE PLATAFORMA DIGITAL DE GESTÃO / PORTAL ÚNICO	30
AÇÃO 4 – CRIAÇÃO DE UNIDADE DEDICADA AOS TeSP	31
AÇÃO 5 – DEFINIÇÃO DE MECANISMOS PARA A REFORMULAÇÃO CRIAÇÃO/EXTINÇÃO DE CURSOS DO 1º	
CICLO	32
AÇÃO 6 – DISPONIBILIZAÇÃO DE ENSINO SUPERIOR À DISTÂNCIA E EM REDE	33
AÇÃO 7 – INTRODUÇÃO DE ALTERAÇÕES NO REGULAMENTO DE AVALIAÇÃO DOS DOCENTES	34
AÇÃO 8 – CRIAÇÃO DE PROGRAMA FORMATIVO PARA DOCENTES E NÃO DOCENTES	35
AÇÃO 9 – REFORÇO DAS ESTRUTURAS DE APOIO ÀS ATIVIDADES DE I&D E INOVAÇÃO	36
AÇÃO 10 – CRIAÇÃO DE CICLOS DE REFLEXÃO INTER-ESCOLAS	37
AÇÃO 11 – REFORÇO DAS ESTRUTURAS DE APOIO ÀS ATIVIDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO	38
AÇÃO 12 – ORGANIZAÇÃO DE EVENTO INTERNACIONAL	39
AÇÃO 13 – DINAMIZAÇÃO DE INTERFACE COM A COMUNIDADE E AMBIENTE	40

AÇÃO 14 – DINAMIZAÇÃO DE INTERFACE COM A ENVOLVENTE EMPRESARIAL	41
AÇÃO 15 – IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA STARTIP	42
AÇÃO 16 – PROMOÇÃO DO IPSANTARÉM JUNTO DOS ESTUDANTES DO ENSINO SECUNDÁRIO	43
AÇÃO 17 – CRIAÇÃO DE PROGRAMA DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO DE ESTUDANTES ESTRANGEIROS	44
AÇÃO 18 – CRIAÇÃO DE UNIDADE PARA OFERTA DE CURSOS DE CURTA DURAÇÃO E DE PÓS-GRADUAÇÃO	45
AÇÃO 19 – CRIAÇÃO DE PROGRAMA DE PROMOÇÃO DO SUCESSO ACADÉMICO E COMBATE AO ABANDONO	46
AÇÃO 20 – CRIAÇÃO DE PROGRAMA DE INSERÇÃO DOS DIPLOMADOS NO MERCADO DE TRABALHO	47
AÇÃO 21 – CRIAÇÃO DE PROGRAMA DE REQUALIFICAÇÃO DE ESPAÇOS COMUNS	48
AÇÃO 22 – CRIAÇÃO DE SISTEMA DE MONITORIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DO IPSANTARÉM	49
AÇÃO 23 – SISTEMATIZAÇÃO DO SGGQ DO IPSANTARÉM	50
<u>MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS</u>	51
<u>ANEXOS</u>	52
ANEXO 1 – REUNIÕES REALIZADAS COM ATORES-CHAVE DA INSTITUIÇÃO.	53
ANEXO 2 – ENTREVISTAS REALIZADAS COM ATORES-CHAVE DA REGIÃO.	54
ANEXO 3 – WORKSHOPS REALIZADOS.	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - NUTS III - Lezíria do Tejo.....	7
Figura 2 - Região de Lisboa e Vale do Tejo.	8
Figura 3 - Órgãos de governo e consultivos.	9
Figura 4 - Serviços e Gabinetes operacionais.	10
Figura 5 - Unidades orgânicas e de gestão.	11
Figura 6 – Cronograma da Fase 1.....	12
Figura 7 – IPSantarém em números.....	14

MENSAGEM DO PRESIDENTE

Com o início do atual ciclo governativo do IPSantarém surgiu naturalmente a expectativa de se repensar a Instituição com base nas suas realidades atuais, projetando o seu futuro, adequando-o a uma realidade em constante mudança.

Foi isso que nos comprometemos fazer através deste processo de construção da orientação estratégica e plano de ação que norteará o atual ciclo de governação do IPSantarém. Para o cumprimento deste desígnio foi definida uma metodologia composta por diferentes atividades: 1) Análise diagnóstica das realidades atuais; 2) Definição da orientação estratégica; 3) Elaboração do plano de ação a médio prazo.

Esta metodologia envolveu um processo alargado de recolha de informação, incluindo análise de elementos relativos ao IPSantarém (tais como relatórios e planos de atividade, estatutos e regulamentos, entre os quais se destacam o Plano de Atividades de 2019, o Relatório de atividades (Set/Dez) e contas 2018, o Relatório de Avaliação Institucional do IPSantarém e o Relatório de *Follow-up* da Avaliação Institucional), bem como de elementos externos (sinalizando-se nomeadamente os dados do concurso nacional de acesso ao ensino superior de 2018 da Direção Geral do Ensino Superior e os resultados provisórios da avaliação das unidades de I&D de 2017/2018 da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT)).

Para além disso, foram realizadas reuniões com elementos da Presidência e dos serviços do IPSantarém, com Diretores, Subdiretores e Secretários das Escolas e com diversos *stakeholders* da Região (como a Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo, a Câmara Municipal de Rio Maior, a Direção Regional de Agricultura e Pescas de Lisboa e Vale do Tejo, o Agrupamento de Escolas Alexandre Herculano, a Câmara Municipal de Santarém e a Santa Casa da Misericórdia de Santarém).

Complementarmente, com o objetivo de auscultar os intervenientes relativamente aos desafios presentes e futuros do IPSantarém, foram realizados 5 *workshops* nas seguintes áreas: Extensão à comunidade; Internacionalização; Ensino; Governação, organização e comunicação; Investigação, desenvolvimento e inovação.

Foi muito gratificante observar o entusiasmo com que todos se envolveram com o propósito único de perspetivar o futuro do IPSantarém e seu desenvolvimento sustentável, assente na necessidade de criação de uma maior coesão, identidade institucional e partilha de recursos.

A reflexão realizada foi sobretudo prospetiva, mantendo-se a estrutura do atual plano de atividades já aprovado em Conselho Geral, sobre o qual se definiram as principais prioridades de ação a médio prazo que permitirão responder eficazmente aos desafios futuros, definindo indicadores de monitorização. O resultado encontra-se plasmado neste documento, o qual define uma estratégia de desenvolvimento baseada na identificação de eixos estratégicos, objetivos, indicadores e metas a atingir.

Importa, contudo, referir que a análise efetuada e as conclusões apresentadas não esgotam, de nenhum modo, tudo aquilo que poderá ser dito quanto às ações que poderão ser implementadas, devendo ser vistos como contributos, a par de outros que não deixarão de surgir, com origem no interior e no exterior da instituição.

Os planos de atividade desenvolvidos anualmente por cada Unidade Orgânica refletirão a operacionalização do plano de ação estratégica a partir das realidades próprias.

Este documento pretende, acima de tudo, consubstanciar o compromisso de toda a comunidade em fazer do IPSantarém uma instituição de referência no panorama do ensino superior politécnico, reconhecida pela qualidade e empregabilidade da sua oferta formativa e pela transferência de conhecimento e inovação para a região, concretizando o seu papel enquanto motor do desenvolvimento regional, com impacto a nível nacional e internacional.

É esse também o nosso compromisso!

ENQUADRAMENTO

A Região

O IPSantarém tem a sua sede na cidade de Santarém, onde se localiza a oferta formativa de quatro das suas escolas, a que acresce a oferta formativa no concelho de Rio Maior desde 1998. Geograficamente o Politécnico de Santarém está localizado no território da NUTS III – Lezíria do Tejo, ainda que a sua área de influência se faça sentir um pouco por todo o território da Região de Lisboa e Vale do Tejo.

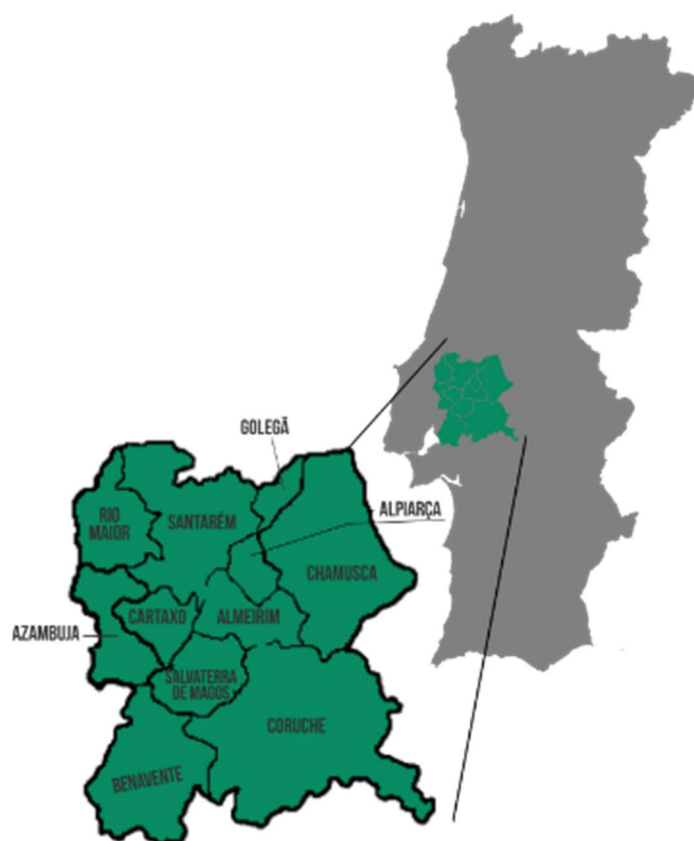


Figura 1 - NUTS III - Lezíria do Tejo.

A Região de Lisboa e Vale do Tejo integra 52 concelhos os quais se encontram agrupados em 4 unidades territoriais – NUTS III: Médio Tejo, Oeste, Lezíria do Tejo e Área Metropolitana de Lisboa. Neste território com 12.216,40 km², que corresponde a 13,3% do território nacional, reside uma parte substancial da população portuguesa, que se estima em 3.631.738 de pessoas (35,2%), localizando-se neste espaço 20% das cidades portuguesas.

As regiões do Oeste e da Lezíria e Médio Tejo surgem assim como áreas emergentes de desenvolvimento futuro, por via do desenvolvimento da Área Metropolitana de Lisboa. Crescimento esse a que urge dar uma resposta conjugada com a cultura e realidade social locais, e que se constitui como uma oportunidade única para a afirmação do IPSantarém neste território e no panorama do Ensino Politécnico Público.

Em 1979 foi Publicada a Lei de Bases do Sistema Educativo e criação de um conjunto de novas instituições de ensino superior (entre as quais o IPSantarém).

A criação do IPSantarém (incluindo apenas a Escola Agrária de Santarém e a Escola Superior de Educação de Santarém), data de 1979. Em 1985 é criada a Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém. Datando a homologação dos estatutos do IPSantarém de 1995. Em 1997 é criada a Escola Superior de Desporto de Rio Maior. Integrando da Escola Superior de Saúde de Santarém em 2001. A Homologação das alterações aos estatutos do IPSantarém acontece em 2008.

De acordo com os Estatutos do IPSantarém (Artigo 13.º), são órgãos de governo e consultivos:

- 8

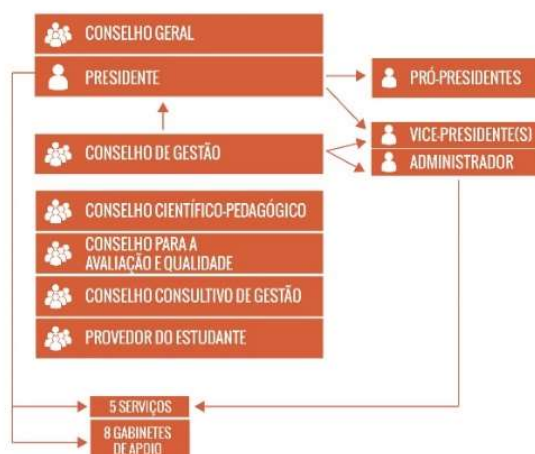


Figura 3 - Órgãos de governo e consultivos.

Os Serviços Centrais integram um conjunto de serviços de natureza académica, financeira e patrimonial, de manutenção de edifícios e jurídica, bem como um conjunto de gabinetes de suporte às atividades de mobilidade e internacionalização, comunicação, cultura e desporto, inserção no mercado de trabalho, empreendedorismo, responsabilidade social e planeamento, avaliação e garantia da qualidade.

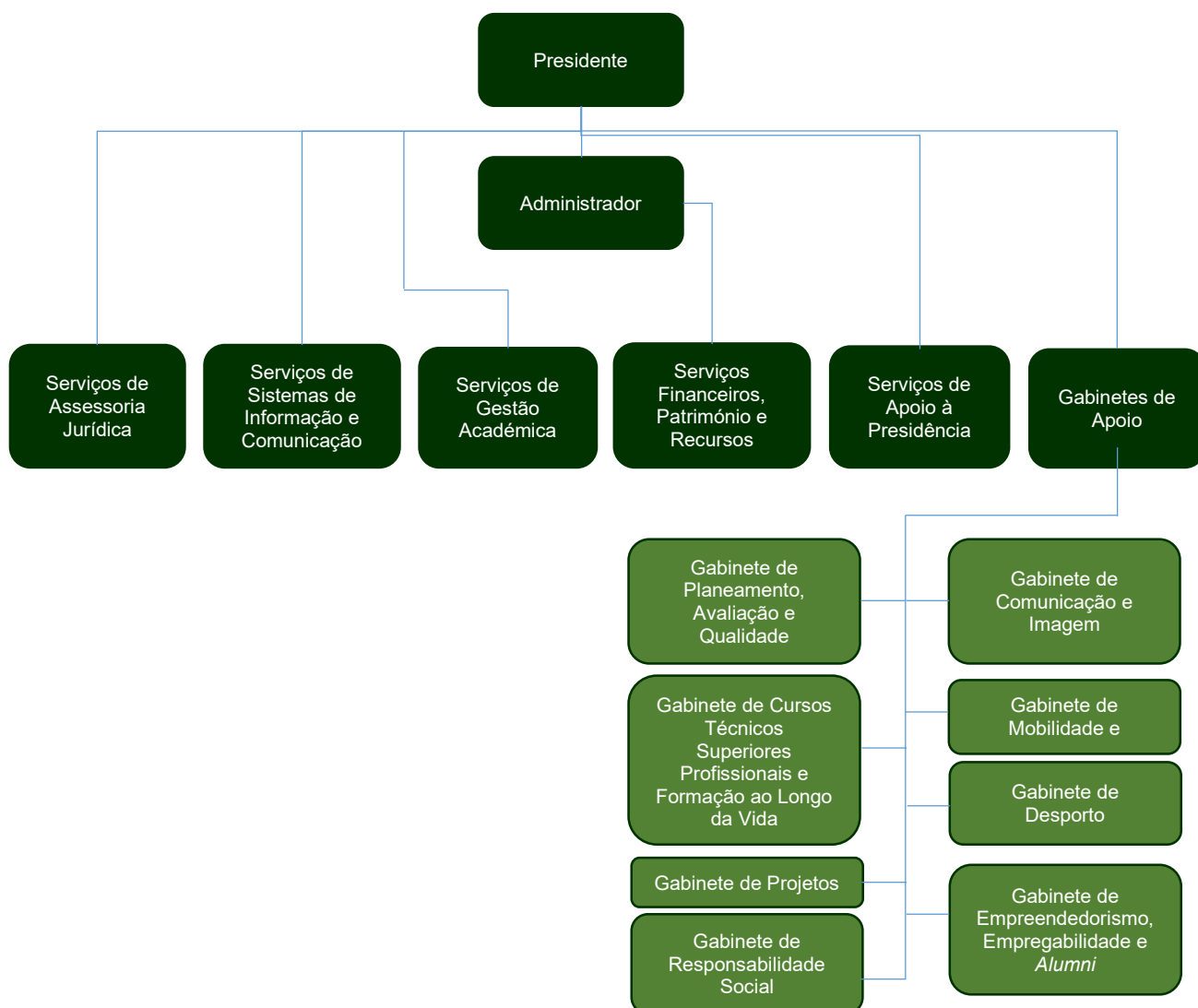


Figura 4 - Serviços e Gabinetes operacionais.

De acordo com mesmo documento enquadrador (Artigo 10.º), o IPSantarém integra 5 Escolas Superiores:

- Escola Superior Agrária de Santarém;
- Escola Superior de Desporto de Rio Maior;
- Escola Superior de Educação de Santarém;
- Escola Superior de Saúde de Santarém;
- Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém.

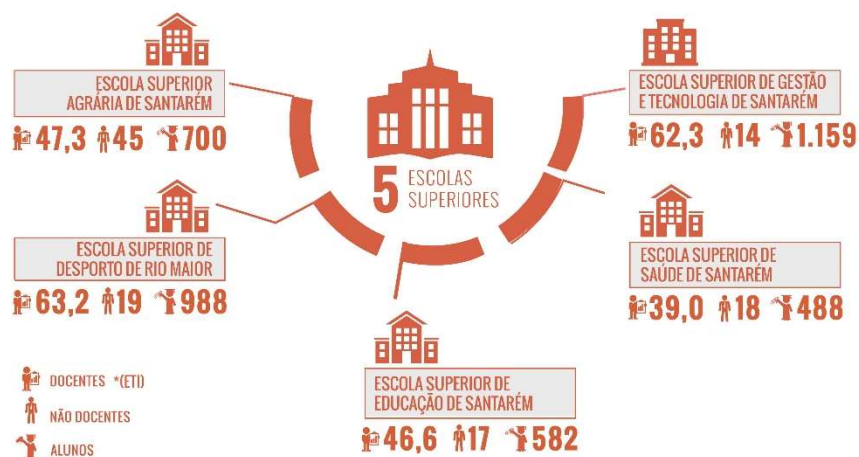


Figura 5 - Unidades orgânicas e de gestão.

São ainda unidades orgânicas e de gestão do IPSantarém:

- Unidade de Investigação do IPSantarém (UI_IPS);
- Unidade de Formação Pós-Secundária e Profissional;
- Unidade de Biblioteca.

Metodologia

Para a elaboração deste Plano Estratégico foi mobilizado o Gabinete de Planeamento, Avaliação e Qualidade e solicitado o apoio técnico da empresa Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI). O processo foi calendarizado e operacionalizado em 3 fases:

Fase 1 - Diagnóstico, interno e externo, identificando as realidades do IPSantarém e os desafios futuros.

Nesta fase procedeu-se à recolha de documentação de apoio determinante para a caracterização da realidade atual e definição da orientação estratégica.

Durante a fase de reflexão, foram promovidos diferentes formatos de auscultação e discussão junto das comunidades interna e externa, como pode ser observado no esquema apresentado na Figura seguinte.



Figura 6 – Cronograma da Fase 1.

Este processo envolveu um conjunto de reuniões com elementos da Presidência, das Direções e dos Serviços do IPSantarém (Anexo 1). Foram auscultados diversos *stakeholders* da Região (Anexo 2) e realizados 5 *workshops* com o objetivo de identificar os desafios que o IPSantarém enfrenta nas seguintes áreas: ensino; investigação; extensão à comunidade; internacionalização; governação, organização e comunicação; e, desenvolvimento e inovação (Anexo 3).

Fase 2 - Definição da Estratégia.

A abordagem metodológica seguida para a formulação da estratégia teve como base a identificação de objetivos, indicadores e metas a atingir, devidamente agregados em eixos estratégicos relacionados com a missão e visão institucional.

Fase 3 – Elaboração de um Plano de Ação.

Atendendo à realidade atual e aos desafios identificados durante a fase de reflexão interna, foram realizadas ações de *benchmarking* permitindo identificar um conjunto de ações através da análise de boas práticas em instituições congéneres.

As realidades do IPSANTARÉM

O IPSantarém inclui nas suas estruturas 8 unidades orgânicas e de gestão e 8 gabinetes de apoio, contemplando a sua oferta formativa 62 cursos, entre cursos de 1º e 2º ciclos, pós-licenciaturas/pós-graduações e cursos técnicos superiores profissionais (TeSP).

No ano letivo 2018/2019, o IPSantarém registou a inscrição de 3.917 estudantes, preenchendo 68,5% das vagas disponíveis no concurso nacional de acesso. Do total de estudantes inscritos, 124 são estudantes estrangeiros. Refira-se também que foram estudar para o estrangeiro 114 estudantes do Politécnico.

No mesmo ano letivo, o IPSantarém tinha como recursos humanos 347 docentes e 160 não docentes.

No que diz respeito às atividades de I&D, o IPSantarém integra 3 centros de investigação reconhecidos pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT). Na avaliação realizada pela FCT relativa aos anos de 2017 e 2018, 2 dos centros foram classificados com Bom e 1 com Muito Bom. De sinalizar ainda que existe um número significativo de docentes do IPSantarém que estão afiliados a centros externos (26 no total) que não têm aparentes ligações significativas com o Politécnico.

Os serviços prestados pelo IPSantarém, no ano de 2017, originaram um rendimento de cerca de 129,7 mil euros provenientes de 70 contratos com entidades externas. No orçamento global do IPSantarém, a prestação de serviços corresponde a cerca de 3,4% do total de rendimentos. Os gastos com pessoal correspondem a 81,2% dos gastos totais.

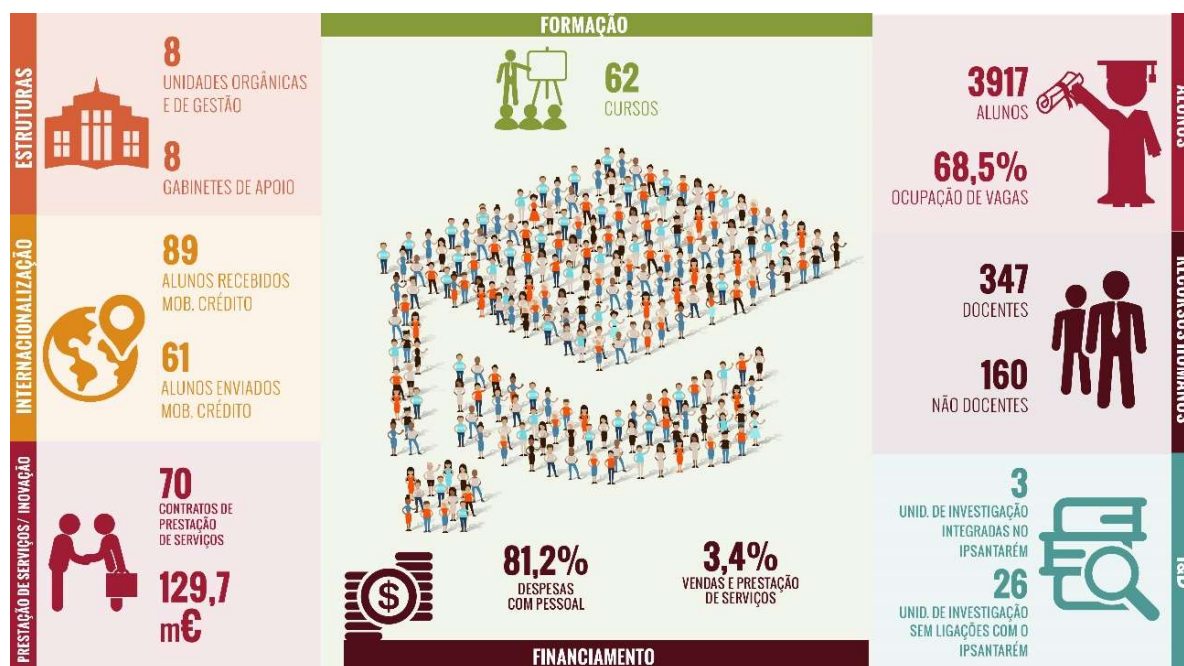


Figura 7 – IPSantarém em números.

Nota: A informação apresentada tem como referência: estruturas, formação, estudantes e recursos humanos – ano letivo 2018/2019; I&D e prestação de serviços/ inovação – 2017; financiamento – 2018; e internacionalização – ano letivo 2017/2018.

Análise SWOT

Com base nos contributos recebidos ao longo do processo de auscultação, foi efetuada a análise SWOT, conjugando a análise do ambiente interno da organização, destacando os seus pontos fortes e fracos, e da sua envolvente externa, identificando as principais tendências atuais, classificadas como oportunidades ou ameaças.

Forças

- Impacto socioeconómico na região
- Elevada empregabilidade dos diplomados
- Localização
- Incentivos sistemáticos ao mérito científico ao sucesso escolar
- Proximidade entre docentes, não docentes e discentes
- Qualificação do corpo docente

Fraquezas

- Comunicação interna e externa
- Indicadores institucionais de investigação aplicada, de internacionalização e de prestação de serviços à comunidade
- Reconhecimento da marca IPSantarém
- Abordagem estruturada na captação e integração de estudantes estrangeiros
- Articulação com *stakeholders* internos e externos
- Elevada dependência do Orçamento de Estado
- Baixa atratividade de alguma oferta formativa

Oportunidades

- Potencial de crescimento na internacionalização e investigação
- Necessidades de formação ao longo da vida da população ativa
- Financiamento de projetos
- Novas tecnologias e metodologias de ensino-aprendizagem
- Responsabilidade social
- Rede *Alumni*
- Articulação com o CCISP em iniciativas conjuntas

Ameaças

- Complexidade dos procedimentos de entrada em Portugal por parte de estudantes estrangeiros
- Quebra demográfica
- Financiamento
- Estratégia regional

Missão, Visão e Valores

Nos termos do n.º 1 do artigo 7º do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), “os institutos politécnicos e demais instituições de ensino politécnico são instituições de alto nível orientadas para a criação, transmissão e difusão da cultura e do saber de natureza profissional, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação orientada e do desenvolvimento experimental. Neste contexto, o n.º 1 do artigo 1º dos Estatutos do IPSantarém define a seguinte missão:

O Politécnico de Santarém tem como missão a **produção e difusão do conhecimento** e a **criação, transmissão e difusão** do saber de natureza profissional, da cultura, **da ciência, da tecnologia**, das artes, da **investigação orientada e do desenvolvimento experimental**, relevando a centralidade no estudante e na comunidade envolvente, num quadro de referência internacional.

Tendo por base esta missão institucional e a realidade da região em que atua é definida a seguinte visão estratégica para 2022:

O Politécnico de Santarém é uma instituição reconhecida pela qualidade e empregabilidade da sua oferta formativa e pela transferência de conhecimento e inovação para a região, assumindo-se como um motor do desenvolvimento regional, com impacto a nível nacional e internacional.

A concretização desta visão assenta num conjunto de valores que norteiam toda a atividade do Instituto, sendo eles:

Inclusão - todos contam e são importantes, independentemente das suas características ou crenças.

Cooperação – juntos vamos mais longe, seja a nível interno, seja a nível da cooperação interinstitucional.

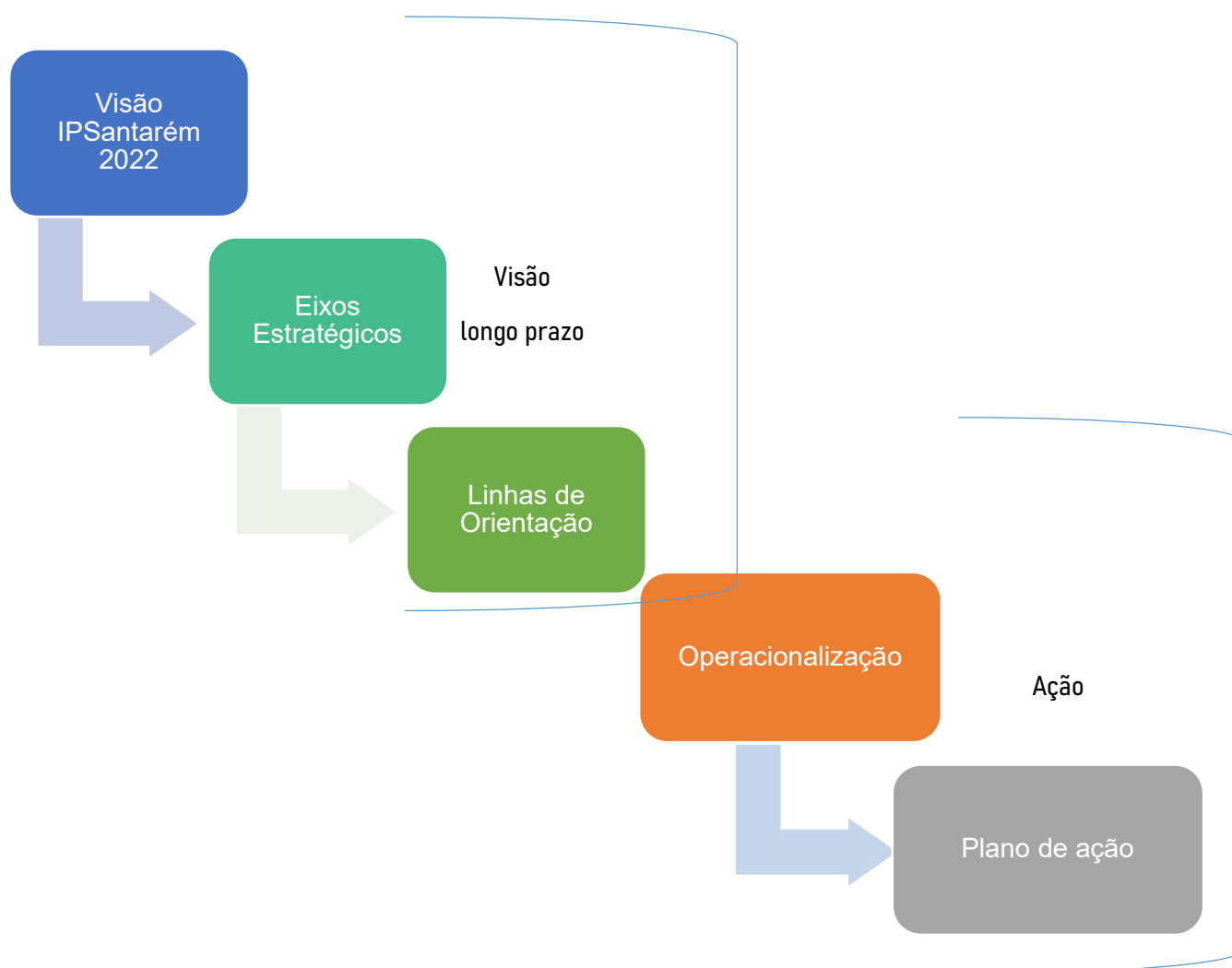
Inovação – pensar mais além e diferente, sem receios de experimentar novas práticas e mudar.

Transparência – disponibilizar de forma clara e rigorosamente toda a informação relevante.

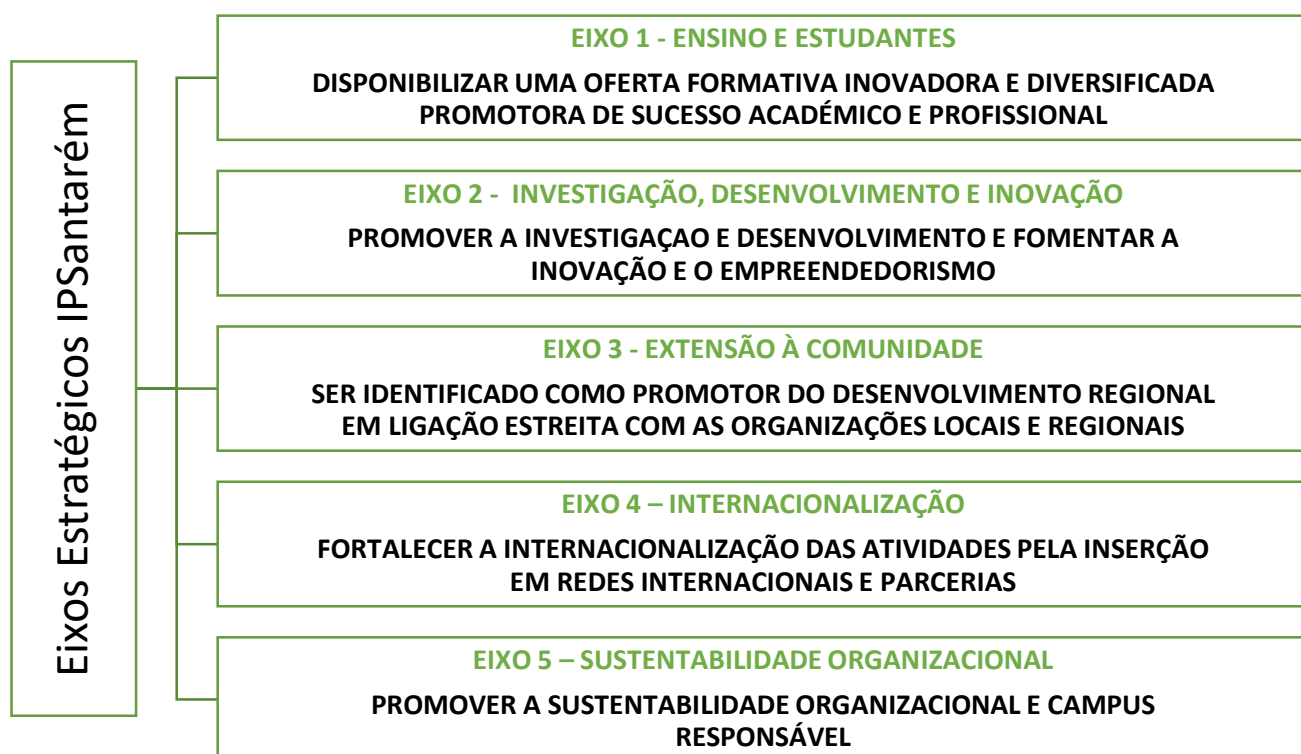
Excelência, ética e responsabilidade – procurar a excelência com respeito pelos princípios éticos e morais, com rigor e sentido de responsabilidade.

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Neste capítulo apresentam-se as linhas de orientação estratégica que decorrem da missão institucional e a visão estratégica 2022. O grau de alinhamento entre estas linhas de orientação e as ações identificadas no plano de ação são o garante do cumprimento da visão institucional.



Identificam-se em seguida os eixos que descrevem de forma breve e sucinta o que se pretende com a Visão 2022 para o IPSantarém:



Para cada eixo estratégico são apresentados os objetivos estratégicos e as linhas de orientação para as quais serão identificadas ações.

EIXO 1 - ENSINO E ESTUDANTES

DISPONIBILIZAR UMA OFERTA FORMATIVA INOVADORA, DIVERSIFICADA PROMOTORA DE SUCESSO ACADÉMICO E PROFISSIONAL

OE1.1: DISPONIBILIZAR UMA OFERTA FORMATIVA INOVADORA E DIVERSIFICADA

Oferecer um leque diversificado de cursos a nível do 1º e 2º ciclos, pós-graduação e TEsP, investindo na inovação dos currículos e garantindo, em cada caso, elevados padrões de qualidade, aferidos através dos procedimentos de avaliação nacionais e internacionais.

OE 1.2. ATRAIR ESTUDANTES E PROMOVER O SEU SUCESSO ACADÉMICO E PROFISSIONAL

O IPSantarém deverá ser uma instituição de ensino capaz de atrair estudantes e de monitorizar de perto o seu percurso académico, intervindo precocemente nas situações de insucesso e de abandono escolar, apoiando a inserção no mercado de trabalho dos diplomados em estreita relação com os *Alumni*.

Linhas de Orientação:

- Estabelecer uma estratégia de comunicação direcionada para diferentes destinatários da oferta formativa;
- Criar procedimentos para uma flexibilização e revisitação periódica da oferta formativa em diferentes níveis de ensino;
- Disponibilizar oferta adaptada às necessidades das empresas da Região;
- Divulgar a oferta formativa de forma consistente junto das escolas secundárias da região;
- Implementar um sistema de monitorização que identifique precocemente percursos académicos de insucesso e estudantes em situação de risco de abandono;
- Promover novas metodologias de ensino-aprendizagem, com recurso às TIC, reforçando a utilização de metodologias de *e-learning* e *b-learning* com recurso à produção de conteúdos multimédia.

METAS E INDICADORES

INDICADORES	2018	METAS 2022
N.º de Novos Ciclos de Estudo	3	12 (nº acumulado)
N.º de Candidatos (CNA - 1ºF)	2126	+ 5%
Taxa de Ocupação de Vagas (CNA - 1ºF)	61%	70%
Taxa total de Ocupação de Vagas	85%	90%
N.º de Estudantes Matriculados (primeiro ano /primeira vez)	1362	1500
Taxa de Sucesso	86,24%	90%
Taxa de Êxito	73,61 %	80%
Taxa de Abandono Escolar	17,7%	15%
N.º de eventos de divulgação realizados em Escolas da região por ano	n.d.	75

EIXO 2 – INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

PROMOVER A INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO, A INOVAÇÃO E O EMPREENDEDORISMO

OE 2.1. PROMOVER A INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Realizar atividades de investigação e desenvolvimento de excelência, reconhecidas pela sua qualidade e alto nível de especialização, tendo como base as competências existentes, afirmando-se pela investigação aplicada que desenvolve e pelo conhecimento e tecnologia que transfere para o tecido social, económico e empresarial da região, criando valor e inovação.

OE 2.2. FOMENTAR A INOVAÇÃO E O EMPREENDEDORISMO

Desenvolver uma cultura empreendedora, geradora de inovação.

Linhas de Orientação:

- Reforçar as atividades de investigação e desenvolvimento em parceria e aumentar a participação em programas de financiamento a nível nacional e internacional;
- Aumentar a publicação de artigos em revistas científicas;
- Consolidar as atividades de investigação e desenvolvimento através da criação de estruturas de apoio adequadas;
- Promover uma cultura empreendedora, geradora de inovação através da criação de novos produtos, serviços ou processos, criando condições para a incubação de novas empresas e o registo de patentes de propriedade intelectual.

METAS E INDICADORES

INDICADORES	2018	METAS 2022
N.º de docentes envolvidos em projetos de I&D financiados	n.d	+ 30%
N.º de publicações por ano em revistas com <i>peer review</i> por docente integrado em Centro de Investigação	n.d	1
N.º de projetos I&D financiados por ano	10	+ 30%
N.º de estudantes envolvidos em concursos de ideias	n.d	+ 30%
N.º de registos de patentes de propriedade intelectual	1	2

;

EIXO 3 – EXTENSÃO À COMUNIDADE

SER IDENTIFICADO COMO PROMOTOR DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL EM LIGAÇÃO ESTREITA COM AS ORGANIZAÇÕES LOCAIS E REGIONAIS

OE 3.1. REFORÇAR O ENVOLVIMENTO COM A REGIÃO E COM A COMUNIDADE

Assumir-se e ser identificado como um elemento promotor do desenvolvimento regional e ligação estreita com empresas, associações e instituições da administração pública local e regional.

Linhas de Orientação:

- Prestar, de forma regular, serviços de apoio ao desenvolvimento de empresas, associações e instituições da administração pública local e regional;
- Aumentar a capacidade inovadora das empresas da Região;
- Garantir uma gestão otimizada das parcerias estabelecidas/ a estabelecer com outras entidades, tendo em vista um maior envolvimento com a comunidade.

METAS E INDICADORES

INDICADORES	2018	METAS 2022
N.º de atividades culturais, artísticas e desportivas realizadas na região por ano	n.d	60
N.º de docentes e estudantes integrados nas atividades culturais, artísticas e desportivas realizadas na região realizadas na região por ano	n.d	150
N.º de estágios realizados em entidades empregadoras da região por ano	n.d	300
N.º de prestações de serviços realizadas por ano	n.d	30

EIXO 4 – INTERNACIONALIZAÇÃO

FORTALECER A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES PELA INSERÇÃO EM REDES INTERNACIONAIS E PARCERIAS

OE 4.1. FORTALECER A INTERNACIONALIZAÇÃO

Atribuir uma forte prioridade à internacionalização das suas atividades, nomeadamente nas áreas do ensino e da investigação e desenvolvimento, através da inserção em redes internacionais e do estabelecimento de parcerias com instituições de relevo.

Linhas de Orientação:

- Aumentar a mobilidade internacional dos estudantes, docentes e não docentes;
- Atrair estudantes de outros países, provenientes de instituições com que o Politécnico pretenda reforçar ou estabelecer parcerias estratégicas;
- Consolidar as atividades de internacionalização através da criação de estruturas de apoio adequadas.

METAS E INDICADORES

INDICADORES	2018	METAS 2022
N.º de acordos bilaterais de mobilidade	40	80 (nº acumulado)
N.º de estudantes em mobilidade (in+out) por ano	227	300 (média anual)
N.º de docentes e staff em mobilidade (in+out)	60	80 (média anual)
N.º de estudantes internacionais	31	+ 150 %
Projetos financiados aprovados com envolvimento de parceiros internacionais	5	8 (média anual)
Congressos e encontros científicos internacionais realizados	n.d.	3 (média anual)

EIXO 5 – SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

PROMOVER A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E CAMPUS RESPONSÁVEL

OE 5.1. MELHORAR A COMUNICAÇÃO E EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Alicerçar a instituição num modelo organizacional eficiente e dotada de estruturas internas que lhe permitam uma atuação eficaz nas suas diferentes vertentes de intervenção: ensino formal, investigação e desenvolvimento, prestação de serviços e extensão à comunidade.

OE 5.2. PROMOVER A CAPACITAÇÃO E OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

O IPSantarém deverá ser uma instituição dotada de um quadro de colaboradores (docentes e não docentes) altamente motivados, reunindo competências em diferentes áreas do saber adquiridas em contexto académico e (ou) experiências de vivência profissional adquiridas em contexto não académico.

OE 5.3. PROMOVER A EFICIÊNCIA NO USO DOS RECURSOS FÍSICOS E FINANCEIROS

A instituição deverá assegurar um leque diversificado de fontes de financiamento que permitam garantir a sua sustentabilidade financeira das suas atividades, promovendo a eficiência na utilização dos recursos

Linhas de Orientação:

- Promover a mobilização e coesão interna em torno de uma identidade comum;
- Promover a consolidação e racionalização funcional dos diferentes serviços e estruturas do Politécnico;
- Aproveitar de forma otimizada o potencial dos recursos humanos do Politécnico, estabelecendo regras, procedimentos e compensações que viabilizem contribuições dos colaboradores em diferentes vertentes da atividade do Politécnico;
- Adicionar um número significativo de outros contributos através de interação com colaboradores, provenientes de instituições (nacionais ou estrangeiras) com quem estabeleça parcerias;
- Aumentar a eficiência na utilização dos recursos existentes;

- Diversificar as fontes de financiamento.

METAS E INDICADORES

INDICADORES	2018	METAS 2022
N.º de notícias e referências nos media por ano	n.d	250 (média anual)
Percentagem de docentes de carreira (ETI)	72%	75%
Percentagem de docentes doutorados de carreira	55,28%	60%
Percentagem de docentes especialistas de carreira	28,64%	30%
Taxa de qualificação do corpo não docente	66%	70%
Número de formações realizadas/apoiadas para Pessoal docente e Pessoal não docente por ano	n.d	24
Percentagem de receitas próprias provenientes de propinas	86,23%	80%
Média do consumo energético, por estudante	n.d.	- 5 %

O Plano Estratégico deverá, nos termos estatutários, ser complementado pelo Plano de Ação. Este documento sistematizará as principais ações a promover, no plano Institucional, destinadas a concretizar as iniciativas estratégicas elencadas.

PLANO DE AÇÃO

A operacionalização da Orientação Estratégia descrita passa pela definição de um plano de ação que identifique as ações alcançar as metas definidas. Tendo por base a análise das realidades do IPSantarém e os contributos recolhidos nas reuniões e *workshops*, foram definidas um conjunto de ações a realizar no âmbito de cada dos 5 eixos estratégicos:

E1 – ENSINO E ESTUDANTES

E2 - INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

E3 – EXTENSÃO À COMUNIDADE

E4 – INTERNACIONALIZAÇÃO

E5 – SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Ações	Objetivos	E1	E2	E3	E4	E5
1. Estabelecimento de plano de melhoria de eficiência dos serviços	- Mobilização interna em torno da melhoria de eficiência dos serviços; - Lançamento de ciclos de melhoria contínua; - Implementação de uma política de recursos e serviços partilhados; - Avaliação periódica de resultados.	✓				✓
2. Criação de programa de comunicação e imagem	- Agregação dos elementos identitários do IPSantarém numa marca única e uniformização das suas aplicações; - Promoção de uma comunicação direcionada para diferentes segmentos, explorando o recurso a ferramentas convencionais e multimédia.					✓
3. Implementação de plataforma digital de gestão / portal único	- Levantamento de requisitos para a plataforma digital para integração das diversas funcionalidades de gestão e acesso por diferentes tipologias de utilizadores; - Aquisição de serviço de desenvolvimento à medida; - Avaliação de resultados e melhoria contínua da plataforma.	✓			✓	✓
4. Criação de unidade dedicada aos TeSP	- Identificação periódica de necessidades dos destinatários dos TeSP – empregadores e estudantes; - Alocação de recursos e criação de processos ágeis de reformulação da oferta com base em avaliação periódica; - Estabelecimento de estratégias de comunicação direcionadas para os destinatários de cada oferta formativa dos TeSP.	✓				✓
5. Definição de mecanismos para a reformulação criação/extinção de cursos do 1º ciclo	- Identificação periódica de necessidades dos destinatários dos cursos de 1º ciclo – empregadores e estudantes; - Lançamento de processos de reflexão em torno da oferta formativa e dos recursos internos, face às necessidades identificadas; - Lançamento de processos de aproximação a outras instituições de ensino superior.	✓				
6. Disponibilização de Ensino Superior distância e em rede	- Disponibilização de oferta formativa online para novos públicos; - Criação de comunidades de aprendizagem para partilha mútua de conhecimento; - Renovação sistemática de oferta formativa, incluindo através da complementaridade entre Escolas, sem constrangimentos operacionais e logísticos.	✓				✓
7. Introdução de alterações	- Identificação de modelos/regulamentos de avaliação bem-sucedidos e adaptáveis à realidade do IPSantarém; - Análise comparativa das realidades e dos objetivos a atingir; - Elaboração de propostas de alteração ao regulamento.					✓

regulamento de avaliação dos docentes				
8. Criação de programa formativo para docentes e não docentes	- Identificação de tendências a nível pedagógico relevantes para as diferentes áreas de ensino; - Desenvolvimento de plano de formação centrado em novas abordagens de ensino incluindo vertentes tecnológicas; - Implementação de um programa de desenvolvimento de competências para o pessoal não docente.	✓		✓
9. Reforço das estruturas de apoio às atividades de I&D e inovação	- Reforço do Gabinete de Apoio a Projetos com os recursos necessários para um apoio alargado aos docentes incluindo a identificação de oportunidades e a organização/participação em atividades de networking; - Apoio aos docentes e investigadores na preparação de candidaturas a programas de financiamento e respetivo acompanhamento durante a execução.	✓		✓
10. Criação de ciclos de reflexão Inter-Escolas	- Criação de grupos de trabalho inter-escolas; - Monitorização e avaliação das ações decorrentes do plano estratégico; - Identificação de novas áreas de intervenção.	✓	✓	✓
11. Reforço das estruturas de apoio às atividades de internacionalização	- Concentração e articulação de esforços para uma ação centralizada do IPSantarém em matéria de internacionalização; - Criação de um plano de internacionalização.			✓ ✓
12. Organização de evento internacional	- Identificação de evento internacional que se adeque à identidade a assumir pelo IPSantarém; - Candidatura a organização de evento internacional; - Mobilização de toda a comunidade interna e da Região na organização do evento.			✓
13. Dinamização de interface com a comunidade e ambiente	- Lançamento de um calendário de atividades em parceria com diferentes atores regionais, passando pelos agentes da economia social, do poder local, escolas e população em geral; - Implementação (total ou parcial) de Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS) e de Sistema de Certificação Ambiental.		✓	
14. Dinamização de interface com a envolvente empresarial	- Estruturação de portfólio de serviços; - Desenvolvimento de materiais de apresentação de serviços; - Desenvolvimento de um calendário de atividades de aproximação ao tecido empresarial.	✓	✓	
15. Implementação do projeto STARTIP	- Dinamização de iniciativas de deteção e de estímulo do empreendedorismo na sub-região da Lezíria do Tejo; - Dinamização de iniciativas de mentoria e coaching para apoio ao desenvolvimento de ideias inovadoras; - Capacitação de iniciativas empresariais e apoio à concretização de novas empresas.	✓	✓	
16. Criação de programa de promoção do IPSantarém junto dos estudantes do ensino secundário	- Definição de um calendário de atividades dirigidas aos estudantes do ensino secundário; - Concertação e articulação de esforços por parte das diferentes Escolas; - Definição de procedimentos para monitorização e avaliação das atividades.	✓		
17. Criação de programa de acolhimento e integração cultural de estudantes estrangeiros	- Definição de um calendário de atividades dirigidas aos estudantes internacionais; - Criação de uma rede de tutores; - Criação de uma rede certificada de alojamento para estudantes internacionais.			✓
18. Criação de unidade dedicada à oferta de	- Identificação periódica de potenciais destinatários (novos segmentos) para a oferta formativa diferenciada;	✓		✓

cursos de curta duração e de pós-graduação	- Oferta de cursos de curta duração e pós-graduação com vista à especialização e atualização de conhecimento de estudantes ou profissionais; - Monitorização, avaliação e renovação permanente (com base anual) da oferta formativa; - Estabelecimento de estratégias de comunicação direcionadas para os destinatários de cada oferta formativa.								
19. Criação de programa de promoção do sucesso académico e diminuição do abandono escolar	- Caracterização e identificação precoce de causas de insucesso académico e abandono escolar; - Definição de um calendário de atividades envolvendo as diferentes Escolas para promoção do sucesso académico e diminuição do abandono escolar; - Definição de procedimentos para monitorização e avaliação das atividades.	✓							
20. Criação de programa de promoção da inserção dos diplomados do IPSantarém no mercado de trabalho	- Definição de um calendário de atividades dirigidas aos estudantes finalistas do IPSantarém; - Criação de plataforma digital para divulgação de oportunidades de estágio e emprego; - Criação de uma rede de mentores (diplomados).	✓							
21. Criação de programa de requalificação de espaços comuns	- Identificação de prioridades de intervenção ao nível das condições físicas do IPSantarém; - Utilização de princípios de co-design e human centered design na requalificação de espaços comuns; - Requalificação de salas de aula com adoção de meios tecnológicos e princípios de modularidade para adaptação a diferentes contextos pedagógicos e científicos.	✓							✓
22. Criação de sistema de monitorização das atividades do IPSantarém	- Definição de um conjunto de indicadores abrangendo os domínios considerados no presente trabalho; - Definição dos procedimentos de recolha dos dados associados aos diferentes indicadores.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ação 23 – Sistematização do SGGQ do IPSantarém	- Sistematização do SGGQ com vista à acreditação pela A3ES.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

DESCRIÇÃO E CALENDARIZAÇÃO DAS AÇÕES PROPOSTAS

Seguidamente, cada uma das ações identificadas é detalhada segundo os seguintes pontos:

- Objetivos;
- Descrição;
- Cronograma;
- Resultados a atingir.

Ação 1 – Estabelecimento de plano de melhoria de eficiência dos serviços

Objetivos

- Mobilização interna em torno da melhoria de eficiência dos serviços;
- Lançamento de ciclos de melhoria contínua;
- Implementação de uma política de recursos e serviços partilhados;
- Avaliação periódica de resultados.

Descrição

A realidade atual do IPSantarém apresenta diversos desafios ao nível estrutural e da eficiência dos serviços, decorrentes sobretudo da integração das unidades orgânicas. É assim requerida a agilização e normalização dos processos, eliminação de sobreposição de funções entre os Serviços Centrais e Escolas, e fomento da articulação das diferentes unidades orgânicas. Para tal, há que motivar o envolvimento interno numa perspetiva colegial, com realização de ações de comunicação e formação, e garantir a disponibilização de recursos (humanos e materiais).

A operacionalização implica a criação de grupos de trabalho inter-escolas dedicados a áreas consideradas mais críticas, tais como algumas que foram referenciadas durante os momentos de interação: tesouraria e procedimentos para realização de despesas; interface com os estudantes; processos académicos ou outros a identificar.

Estes grupos deverão levar a cabo uma reflexão centrada nos destinatários e objetivos a atingir por cada estrutura/serviço, com a aplicação de filosofias/metodologias de melhoria contínua, tais como *lean* e *kaizen*, e com os seguintes momentos essenciais a serem mantidos de forma cíclica:

- Definição do estado atual e identificação de processos/pontos de melhoria, incluindo a eliminação de duplicação de funções e identificação de recursos e serviços passíveis de partilha;
- Definição de estado futuro, e decorrente plano de ação (incluindo recursos, responsáveis e calendarização).

Implementação, avaliação dos resultados e identificação de lições aprendidas de forma a reiniciar o processo.

Cronograma

2019		2020				2021				2022			
3ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	

Resultados a atingir

Otimização de recursos associados às estruturas e serviços;
 Valorização dos serviços para os diferentes *stakeholders* (internos e externos);
 Motivação e responsabilização dos RH.

Ação 2 – Criação de programa de comunicação e imagem

Objetivos

- Agregação dos elementos identitários do IPSantarém numa marca única e uniformização das suas aplicações;
- Promoção de uma comunicação direcionada para diferentes segmentos, explorando o recurso a ferramentas convencionais e multimédia.

Descrição

A existência de uma identidade forte e partilhada foi um dos aspetos mais referidos nas sessões realizadas, como sendo crítico para a motivação e coesão interna em torno de designios comuns, assim como para a afirmação e visibilidade externas.

Por outro lado, o IPSantarém está associado a um território – Ribatejo – que neste momento não tem uma correspondência administrativa direta, estando inclusivamente repartido por duas NUTSII (Região Centro e Alentejo). Contudo, é uma região que possui uma carga simbólica forte (associada à área agrícola/animal e aspetos culturais relacionados, ambiente, gastronomia e qualidade de vida) muito potenciada pelas áreas de estudo / escolas do IPSantarém (vertente agrária, alimentação, saúde, desporto e educação).

Este universo poderia designar-se “desenvolvimento humano sustentável”, a ser alvo de reflexão em diferentes momentos:

- Identificação dos elementos identitários que deverão assumir-se como imagem de marca do IPSantarém;
- Desenvolvimento de Manual de Identidade Visual com todas as regras de comunicação gráfica e multimédia, para utilização de forma homogénea nos diversos suportes de comunicação;
- Implementação de um plano de divulgação do site do Politécnico de Santarém e das suas Escolas em versão bilingue;
- Identificação de segmentos-alvo e desenvolvimento de estratégias de comunicação direcionadas, com diferentes alcances e objetivos (ex: parceiros para a I&D / estudantes do ensino secundário / candidatos internacionais para programas de mobilidade).

Cronograma

2019		2020			2021				2022			
3ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim

Resultados a atingir

Identificação dos estudantes e recursos humanos internos com o IPSantarém, reconhecendo a própria Escola como parte integrante e valorizadora dessa realidade, com decorrentes vantagens na motivação e participação construtiva;

Angariação de reconhecimento interno e externo com efeitos positivos na procura por diferentes ofertas do IPSantarém.

Ação 3 – Implementação de plataforma digital de gestão / portal único

Objetivos

- Levantamento de requisitos para a plataforma digital para integração das diversas funcionalidades de gestão e acesso por diferentes tipologias de utilizadores;
- Aquisição de serviço de desenvolvimento à medida;
- Avaliação de resultados e melhoria contínua da plataforma.

Descrição

O IPSantarém participa desde fevereiro de 2019 num projeto SAMA a nível regional para o desenvolvimento de uma plataforma *open source* de serviços de apoio aos estudantes de ensino superior. Esta será a oportunidade para a obtenção de uma solução mais ambiciosa em termos de facilitação de um primeiro contacto com a instituição e de imagem de unidade e agregação que se pretende transmitir, podendo ser simultaneamente uma ferramenta única de gestão interna e de centralização de informação.

Sugere-se a contratação de serviços de desenvolvimento de software, para um sistema com os seguintes requisitos:

- Ser constituído por vários subsistemas para cada área funcional: ex: área académica, financeira, qualidade, etc;
- Ser um espaço de divulgação de atividades a realizar e já realizadas (conjuntas e por escolas);
- Ser visto como único pelos diferentes utilizadores (público em geral, administração central, fornecedores, estudantes, docentes, não docentes, outras entidades), assegurando-se a integração com a plataforma em desenvolvimento.

Nesta ação prevê-se o levantamento detalhado das infraestruturas existentes, com posterior definição de arquitetura da solução e a eleição de um subsistema-piloto, com o desenvolvimento à medida de software que deve ser submetido a testes de utilização e avaliação, antes do alargamento a outros subsistemas.

Cronograma

2019	2020				2021				2022			
3ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim

Resultados a atingir

- Partilha ágil de informação, conhecimento e recursos entre as diferentes unidades orgânicas;
- Acesso facilitado por partes interessadas externas com vantagens para a imagem e reconhecimento do IPSantarém

Ação 4 – Criação de unidade dedicada aos TeSP

Objetivos

- Identificação periódica de necessidades dos destinatários dos TeSP – empregadores e estudantes;
- Alocação de recursos e criação de processos ágeis de reformulação da oferta com base em avaliação periódica;
- Estabelecimento de estratégias de comunicação direcionadas para os destinatários de cada oferta formativa dos TeSP.

Descrição

A reforma do Ensino Superior introduzida pelo Processo de Bolonha incluiu a criação de cursos técnicos superiores profissionais ou TeSP, em áreas definidas pelas diferentes instituições, tendo em consideração as necessidades de formação profissional da região em que se encontram inseridas.

Nos últimos anos, tem-se assistido a um aumento do número de estudantes inscritos em TeSP nos diferentes institutos politécnicos em Portugal. No IPSantarém, entre os anos letivos 2016/2017 e 2018/2019 o crescimento foi de 28,6% (de 413 para 531 estudantes). Atendendo à importância crescente dos TeSP no IPSantarém, sugere-se a criação de uma unidade exclusivamente dedicada a estes cursos.

A unidade poderá ter entre as suas funções:

- Analisar de forma contínua as necessidades de formação emergentes na Região – análise estatística e por via de questionários às empresas / outros empregadores;
- Propor aos órgãos competentes a criação, alteração e extinção de TeSP, de acordo com as necessidades identificadas, assim como a adequação dos planos formativos;
- Promover a realização de TeSP num conjunto limitado de áreas, tendo em atenção as prioridades da região (nomeadamente do seu tecido empresarial), assim como tendências emergentes;
- Divulgar e promover os TeSP, nomeadamente ao nível do ensino secundário e recursos humanos ativos;
- Monitorizar e avaliar os TeSP, de modo a contribuir para elevados padrões de qualidade.

Cronograma

2019		2020				2021				2022			
3ºTrim		1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim

Resultados a atingir

- Oferta formativa, ao nível dos TeSP, adequada às necessidades da Região e com elevada empregabilidade;
- Incremento do número de estudantes a frequentar TeSP;
- Maior aproximação ao tecido empresarial e outros empregadores da Região.

Ação 5 – Definição de mecanismos para a reformulação criação/extinção de cursos do 1º ciclo

Objetivos

- Identificação periódica de necessidades dos destinatários dos cursos de 1º ciclo – empregadores e estudantes;
- Lançamento de processos de reflexão em torno da oferta formativa e dos recursos internos, face às necessidades identificadas;
- Lançamento de processos de aproximação a outras instituições de ensino superior.

Descrição

Conforme apresentado, no ano letivo 2018/2019 a oferta do IPSantarém incluiu 25 cursos do 1º ciclo, com uma taxa de ocupação (considerando apenas o concurso nacional de acesso) de 68,5%. Sinaliza-se ainda o facto de 11 licenciaturas apresentarem índices de ocupação abaixo de 50%. Nesse sentido, sugere-se a definição de mecanismos para a reformulação, criação ou extinção de cursos do 1º ciclo, com base em critérios que deverão cobrir aspetos como:

- qualidade e atratividade dos cursos (tendências nos últimos anos);
- empregabilidade;
- diferenciação/complementaridade da oferta face a outras instituições;
- recursos envolvidos (numa perspetiva de custo/benefício).

Os critérios apontados deverão constituir uma bateria de indicadores de avaliação (que poderão ser quantitativos ou qualitativos) com base nos quais será realizada uma reflexão periódica trianual.

Nesta reflexão deverá ser realizado um *benchmarking* e *brainstorming* internos assim como a abordagem a outras instituições de ensino superior numa perspetiva de complementaridade e diversificação de oferta (ex: duplas certificações).

Será importante nesta ação ter em atenção os referenciais da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), nomeadamente os que constam no documento “Avaliação/Acreditação de Ciclos de Estudos em Funcionamento”, e os dados disponibilizados pela Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC) relativos à taxa de desemprego dos licenciados nos diferentes cursos.

Cronograma

2019	2020				2021				2022			
3ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim

Resultados a atingir

Oferta formativa de qualidade e adequada às necessidades dinâmicas do mercado de emprego e da “geração Z”;

Incremento do número de estudantes a frequentar o 1º ciclo e da empregabilidade dos estudantes no final da formação;

Aprofundamento das relações de parceria com outras instituições de ensino superior a nível nacional e internacional.

Ação 6 – Disponibilização de Ensino Superior à distância e em rede

Objetivos

- Disponibilização de oferta formativa *online* para novos públicos;
- Criação de comunidades de aprendizagem para partilha mútua de conhecimento;
- Renovação sistemática de oferta formativa, incluindo através da complementaridade entre escolas, sem constrangimentos operacionais e logísticos.

Descrição

As novas tendências e estilos de vida, sobretudo da população ativa, e as novas solicitações/requisitos formativos ao longo da vida abrem oportunidades que não devem ser negligenciadas. Por outro lado, os suportes tecnológicos da sociedade digital permitem novas formas para a experiência e criação do conhecimento em rede, de entre os quais se destacam, em particular, os processos de construção das novas proximidades sociais e cognitivas, nas quais a distância deixa de ser uma barreira para a comunicação e a interação.

Nesta ação poderão ser explorados modelos alternativos:

- Integração numa comunidade de aprendizagem em sala de aula virtual. A frequência do curso poderá ser flexível, sendo assegurados orientação e apoio docente e disponibilizados recursos de aprendizagem de tipologia diversa;
- Adesão ao modelo MOOC – *Massive Open Online Courses*, onde as aulas são tipicamente gratuitas, a matéria é dividida em módulos e a avaliação é feita através de tarefas e testes de escolha múltipla. No final, se o estudantes completar as tarefas e requisitos, terá direito a um diploma, que normalmente é pago.

Propõe-se o lançamento de uma iniciativa piloto em cada uma destas modalidades, eventualmente explorando a interdisciplinaridades entre Escolas, centrada em *soft skills* – elementos motivacionais e comportamentais associados ao desporto, estilo de vida saudável, aquisição e gestão de conhecimento, etc. Após o desenvolvimento destes pilotos e avaliação de respetivos resultados, poderá ser equacionada a criação de uma estrutura dedicada.

Cronograma

2019	2020				2021				2022			
3ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim

Resultados a atingir

Resposta às necessidades dos profissionais no mercado de trabalho, proporcionando educação e formação contínua, numa perspetiva de aprendizagem ao longo da vida;

Reconhecimento alargado do IPSantarém através das suas comunidades de aprendizagem;

Flexibilidade e inovação formativa, explorando a interdisciplinaridade entre Escolas.

Ação 7 – Introdução de alterações no regulamento de avaliação dos docentes

Objetivos

- Identificação de modelos/regulamentos de avaliação bem-sucedidos e adaptáveis à realidade do IPSantarém;
- Análise comparativa das realidades e dos objetivos a atingir;
- Elaboração de propostas de alteração ao regulamento.

Descrição

A avaliação do desempenho é fundamental para garantir a qualidade do ensino e da I&D do IPSantarém. A avaliação dos docentes deve ser um instrumento de reflexão sobre a sua atividade, considerando as diferentes vertentes, elevando a qualidade do seu desempenho, sempre numa perspetiva de estímulo à melhoria contínua.

O regulamento deverá considerar as três dimensões seguintes:

- Pedagógica – incluindo, designadamente, atividades de ensino, qualidade do desempenho docente, produção de material pedagógico, coordenação e participação em projetos pedagógicos e formação e atualização;
- Técnico-Científica - englobando, por exemplo, formação académica/profissional, divulgação dos resultados de investigação, orientação, coorientação e avaliação de atividades e projetos de investigação;
- Organizacional – integrando, designadamente, participação/colaboração nos processos de construção normativa, incluindo normas técnicas e regulamentares; prestação de serviços e consultadoria; serviços à comunidade científica e à sociedade; ações de formação profissional; cargos em órgãos do IPSantarém ou das suas unidades orgânicas; participação em cursos e tarefas temporárias e de relevo para o funcionamento das Escolas.

Havendo já diversas modalidades de regulamentos e de sistemas de avaliação implementados, interessa neste âmbito fazer um trabalho sistematizado de *benchmarking* através da análise de outros sistemas de avaliação e respetivos resultados, potenciando uma transposição bem sucedida para o IPSantarém.

Cronograma

2019	2020				2021				2022			
3ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim

Resultados a atingir

Definição de processo de avaliação transparente, simples e adaptado à realidade do IPSantarém;
Motivação e colaboração do pessoal docente na implementação da estratégia do IPSantarém;
Melhoria de desempenho do IPSantarém a nível científico, pedagógico e nas diversas formas de extensão à comunidade incluindo a prestação de serviços.

Ação 8 – Criação de programa formativo para docentes e não docentes

Objetivos

- Identificação de tendências a nível pedagógico relevantes para as diferentes áreas de ensino;
- Desenvolvimento de plano de formação centrado em novas abordagens de ensino incluindo vertentes tecnológicas;
- Implementação de um programa de desenvolvimento de competências para o pessoal não docente.

Descrição

A formação contínua de professores deverá caminhar num sentido que valorize não só a aquisição de conhecimentos, mas sobretudo o desenvolvimento de competências, de modo que as práticas formativas se articulem com as novas realidades. Neste contexto, é importante o acompanhamento da evolução e das diferentes abordagens no ensino, desde o ponto de vista metodológico (ex: PBL – *Problem Based Learning*) passando pelo potencial gerado pelas novas tecnologias, e pelo conhecimento e adaptação ao perfil de aprendizagem da geração Z. A melhoria ao nível das competências comunicacionais e motivacionais poderá ser um dos elementos diferenciadores do IPSantarém dadas as expectáveis competências internas a este nível. Por outro lado, existem lacunas ao nível das competências do pessoal não docente em diferentes vertentes, que devem ser analisadas e respondidas.

A ação será constituída essencialmente pelos seguintes momentos:

- Levantamento sistematizado de possíveis áreas a considerar com base em análise de boas práticas;
- Auscultação dos docentes e não docentes sobre expectativas/sugestões acerca de possíveis áreas a abordar e sobre modalidades em termos de carga horária e horizonte temporal das formações;
- Levantamento de competências externas e internas nas áreas identificadas;
- Elaboração de um plano de formação abrangente com possibilidade de seleção de diferentes áreas por parte dos docentes e não docentes;
- Implementação e avaliação.

Cronograma

2019	2020				2021				2022			
4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim

Resultados a atingir

- Maiores níveis de motivação dos estudantes e docentes;
- Maior sucesso académico dos estudantes;
- Maior reconhecimento do IPSantarém na vertente pedagógica.

Ação 9 – Reforço das estruturas de apoio às atividades de I&D e inovação

Objetivos

- Reforço do Gabinete de Apoio a Projetos com os recursos necessários para um apoio alargado aos docentes incluindo a identificação de oportunidades e a organização/participação em atividades de *networking*;
- Apoio aos docentes e investigadores na preparação de candidaturas a programas de financiamento e respetivo acompanhamento durante a execução.

Descrição

No IPSantarém existe um Gabinete de Apoio a Projetos que tem, entre outras funções: pesquisar, identificar e divulgar internamente aos investigadores a informação relativa a programas de financiamento no domínio da investigação, desenvolvimento e inovação; promover parcerias internas e externas, nacionais e internacionais, para candidaturas a programas de financiamento; apoiar e capacitar os investigadores na elaboração de candidaturas; e estruturar e documentar todo o processo de execução e finalização de projetos.

Este gabinete está dotado de um único recurso humano a tempo integral. Apesar de existirem também recursos humanos alocados a estas tarefas nas Escolas (acumulando com outras funções), verifica-se um forte condicionamento à sua ação que não permite uma efetiva capacidade de resposta à maioria das solicitações nas áreas referidas.

Implica, por isso:

- O reforço deste gabinete com elementos com elevadas competências (eventualmente por via de uma centralização desta função), nomeadamente na preparação de candidaturas, na organização de atividades de *networking* (incluindo congressos), na transferência dos resultados dos projetos de investigação, desenvolvimento e inovação e no apoio à prestação de serviços especializados;
- A organização de eventos, conferências e missões que permitam que o IPSantarém se apresente a parceiros e, consequentemente, aumente o seu envolvimento em propostas e projetos inseridos em programas da Comissão Europeia (como o Horizonte 2020 ou o futuro Horizonte Europa);
- A integração do IPSantarém em Plataformas Tecnológicas Europeias (como a *European Technology Platform Food for Life*), bem como a organização de eventos que promovam uma maior aproximação ao tecido empresarial e deem origem, por exemplo, a projetos em co-promoção ou demonstradores.

Cronograma

2019	2020				2021				2022			
4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim

Resultados a atingir

Aumento do número de projetos de I&D e inovação, em particular os projetos com financiamento nacional ou internacional;

Reconhecimento do IPSantarém enquanto potencial parceiro para o desenvolvimento de projetos em consórcio a nível nacional e internacional.

Ação 10 – Criação de ciclos de reflexão Inter-Escolas

Objetivos

- Criação de grupos de trabalho inter-escolas;
- Monitorização e avaliação das ações decorrentes do plano estratégico;
- Identificação de novas áreas de intervenção.

Descrição

O IPSantarém enfrenta diversos desafios decorrentes da integração das unidades orgânicas, desde logo pela dificuldade de identidade e comunhão com uma visão (e designação) comum. Urge assim incrementar a relação entre as diferentes Escolas tendo em vista a reflexão conjunta e a renovação de planos de ação partilhados para o IPSantarém.

À imagem do trabalho realizado na ação 1 (centrado nos serviços internos), deverão ser criados grupos de trabalho para ciclos de reflexão periódicos centrados num primeiro momento na monitorização e avaliação das ações previstas no presente documento e na realização de exercícios de *benchmarking* interno ou externo - através do convite à participação de entidades homólogas ou análise de tendências.

Deverão ser igualmente abordados diversos temas/problemas/oportunidades de melhoria ou que permitam o lançamento de novas ações, sendo desde já pertinente a reflexão em torno de:

- Atividades de I&D colaborativas;
- Política de parcerias;
- Oferta formativa conjunta (a distância ou presencial).

Cronograma

2019	2020				2021				2022			
4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim

Resultados a atingir

- Aumento da interligação e corresponsabilização das várias Escolas;
- Avaliação partilhada das ações decorrentes do plano estratégico;
- Aposta na inovação curricular englobando diferentes Escolas.

Ação 11 – Reforço das estruturas de apoio às atividades de internacionalização

Objetivos

- Concentração e articulação de esforços para uma ação centralizada do IPSantarém em matéria de internacionalização;
- Criação de um plano de internacionalização.

Descrição

No IPSantarém existe um gabinete (Gabinete de Mobilidade e Cooperação) que tem, entre outras funções: gerir a participação do Instituto e respetivas unidades orgânicas em todos os programas de mobilidade internacional, incluindo o Programa Erasmus; implementar, em articulação com outras estruturas, o plano de recrutamento de estudantes ao abrigo do estatuto de estudante internacional; apoiar ou coordenar as visitas de entidades estrangeiras ao IPSantarém e respetivas unidades orgânicas; e representar o IPSantarém em atividades de promoção, divulgação e recrutamento, tais como feiras internacionais de ensino superior.

No entanto, a atividade deste gabinete depende da adequada articulação entre Escolas, que terá a beneficiar com a concentração de recursos e ação articulada.

Importa, por isso, que este gabinete se foque num conjunto de atividades específicas incluindo:

- Criação de um grupo de trabalho centrado na internacionalização, transversal às várias Escolas, para a partilha de informação e de boas práticas – *benchmarking* interno.
- Definição de um Plano de internacionalização com atividades prioritárias em diferentes vertentes, como:
 - Participação em redes internacionais com vocação para o fomento da elaboração de programas curriculares conjuntos e desenvolvimento partilhado de conteúdos;
 - Desenvolvimento de projetos de cooperação em áreas como a gestão da mobilidade de estudantes e docentes, e a integração de estudantes estrangeiros;
 - Organização de eventos para aumentar a visibilidade do Instituto a nível internacional;
 - Implementação e avaliação.

Cronograma

2019	2020				2021				2022			
4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim

Resultados a atingir

Incremento da mobilidade de estudantes, docentes e não docentes;
Incremento da visibilidade internacional do IPSantarém.

Ação 12 – Organização de evento internacional

Objetivos

- Identificação de evento internacional que se adeque à identidade a assumir pelo IPSantarém;
- Candidatura a organização de evento internacional;
- Mobilização de toda a comunidade interna e da Região na organização do evento.

Descrição

Perante um panorama de globalização e de mutação constante em larga escala, o crescimento económico, a coesão social e a proteção ambiental serão cada vez mais indissociáveis a médio/longo prazo, sendo elementos reforçados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos para 2030 e nas prioridades estratégicas da União Europeia (e respetivos fundos estruturais), incluindo o novo programa para a investigação e inovação para o período 2021-2027 – Horizonte Europa. Estas vertentes estão igualmente em harmonia com as áreas de estudo do IPSantarém, fortemente relacionadas com o “desenvolvimento humano sustentável”.

Estas ideias de base poderão ser o mote para a identificação de eventos internacionais a organizar pelo IPSantarém.

Estes eventos servirão não só como plataforma de exposição e projeção do conhecimento produzido no IPSantarém como permitirão também mais facilmente estabelecer *networking* e desenvolver sinergias com os principais *stakeholders* de cada setor estratégico, numa lógica de fomento de parcerias internacionais futuras.

Para além deste evento, o IPSantarém deverá também garantir o apoio à organização de congressos e encontros científicos com uma frequência mínima anual, com o intuito de fortalecer o seu currículo nesta matéria.

Cronograma

2019	2020				2021				2022			
4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim

Resultados a atingir

Maior facilidade de demonstração e projeção do conhecimento produzido no IPSantarém;
Reforço da visibilidade do IPSantarém e reconhecimento internacional;
Estabelecimento de parcerias internacionais.

Ação 13 – Dinamização de interface com a comunidade e ambiente

Objetivos

- Lançamento de um calendário de atividades em parceria com diferentes atores regionais, passando pelos agentes da economia social, do poder local, escolas e população em geral;
- Implementação (total ou parcial) de Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS) e de Sistema de Certificação Ambiental.

Descrição

Como foi já referido, o IPSantarém poderá gozar de um reconhecimento decorrente da sua associação ao conceito de desenvolvimento humano e de sustentabilidade, sendo para tal relevante o estabelecimento de uma maior aproximação ao meio físico e humano envolvente.

Um dos ativos a mobilizar para este desiderato poderá ser a apropriação de espaços do IPSantarém que tem vindo a ser realizada pela população, com destaque para a Escola Agrária, um dos espaços verdes mais utilizados pela cidade.

Algumas iniciativas poderão ser desenvolvidas, tais como:

- Realização de atividades com as escolas secundárias – concursos para desafios específicos, atribuição de prémios a melhores estudantes; visitas / cursos de verão / atividades de tempos livres; apoio à orientação vocacional;
- Realização de atividades com os agentes da economia social, poder local, e outras instituições locais, que poderão estar centradas na organização de eventos com carácter regional ou na identificação de desafios/constrangimentos da Região que possam ser respondidos com competências do IPSantarém, entre outros;
- Promoção do envolvimento da comunidade académica em iniciativas de voluntariado e apoio humanitário;
- Adoção de práticas inspiradas nas normas de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS) e de Certificação Ambiental (ISO 14001:2015) (como medidas de substituição progressiva das fontes energéticas tradicionais por fontes “amigas do ambiente”), com a perspetiva futura de eventual certificação pelos mesmos referenciais.

Cronograma

2019	2020				2021				2022			
4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim

Resultados a atingir

Aumento do contributo do IPSantarém para a resolução de problemas globais e para o desenvolvimento sustentável;

Maior aproximação às escolas secundárias com vantagens para um maior envolvimento com a população e captação de estudantes;

Maior aproximação às entidades locais com possíveis benefícios para a empregabilidade de estudantes licenciados e para a realização de projetos em parceria.

Ação 14 – Dinamização de interface com a envolvente empresarial

Objetivos

- Estruturação de portfólio de serviços;
- Desenvolvimento de materiais de apresentação de serviços;
- Desenvolvimento de um calendário de atividades de aproximação ao tecido empresarial.

Descrição

Analisando a distribuição das receitas do IPSantarém pelas diferentes tipologias de serviços, destacam-se os cursos de formação, com cerca de um terço do montante total. Entre os problemas para o reduzido montante de receitas de prestação de serviços merecem destaque, entre outros, a deficiente comunicação às entidades externas sobre as competências existentes e a falta de estruturação dos serviços oferecidos.

Neste sentido, justifica-se a estruturação de materiais de apresentação desses serviços (e.g. um catálogo de serviços e de tecnologias disponíveis), paralelamente à execução de um calendário de atividades de aproximação ao tecido empresarial, que permita dar a conhecer a oferta do IPSantarém, adequando-a aos requisitos que venham a ser identificados.

Entre as atividades que poderão ser realizadas incluem-se a criação de um Balcão Empresa, a realização de ações de apresentação/demonstração dos serviços e tecnologias em feiras e a organização de eventos de *brokerage* tecnológico.

De referir que a aproximação ao tecido empresarial deve centrar-se não apenas na disponibilização de serviços, mas também ao nível da oferta formativa e de I&D, em estreita articulação com as ações 4, 5, 6 e 9. A política de parcerias será aqui um fator chave, sendo desde já apontada a NERSANT como parceiro natural enquanto agente ativo e conhecedor da realidade empresarial do Ribatejo nos seus diferentes setores. Dado o evidente pendor agroindustrial da Região, importa ao IPSantarém reforçar as ligações com o AgroCluster do Ribatejo e seus membros, e assumir um papel de interface e de transferência de conhecimento neste setor, no qual poderá estar inicialmente centrada a presente ação.

Cronograma

2019	2020				2021				2022			
4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim

Resultados a atingir

Adequação da oferta de serviços às necessidades de mercado;
 Reforço das receitas através de um aumento da prestação de serviços;
 Maior aproximação ao tecido empresarial com efeitos na empregabilidade dos estudantes.

Ação 15 – Implementação do programa STARTIP

Objetivos

- Dinamização de iniciativas de deteção e de estímulo do empreendedorismo no IPSantarém;
- Dinamização de iniciativas de mentoria e *coaching* para apoio ao desenvolvimento de ideias inovadoras;
- Capacitação de iniciativas empresariais e apoio à concretização de novas empresas.

Descrição

De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) Euroace de 2014, apenas 6,5% da população ativa do Alentejo estava envolvida nesse ano em atividades empreendedoras (a começar um negócio ou a gerir um novo negócio com menos de 3 anos e meio). Esta taxa encontrava-se abaixo da observada na Região Centro que apresentava uma TEA (Taxa de Atividade Empreendedora *Early-Stage*) de 7,3% e também abaixo da média do país (8,2%).

Com vista a promover o apoio à geração de ideias inovadoras e à criação de novas empresas (em particular na sub-região da Lezíria do Tejo), o IPSantarém apresentou no início de 2019 (em conjunto com a ANIMAFORUM) a candidatura do projeto LEZÍRIA STARTUP ao Programa Operacional Regional do Alentejo. Esta candidatura foi recentemente aprovada.

Nesse sentido, sugere-se a implementação deste projeto com particular destaque para as seguintes iniciativas:

- Organização e dinamização de sessões de geração de ideias inovadoras;
- Organização de 6 concursos de ideias de negócio (com atribuição de bolsas aos vencedores dos concursos);
- Prestação de serviços de consultoria para a elaboração de dossiers de investimento e preparação de *pitches* a potenciais investidores;
- Criação de *Handbook* de capacitação para a elaboração de dossiers de investimento e preparação de *pitches*;
- Organização de sessões de apresentação de projetos a potenciais investidores.

Cronograma

2019	2020				2021				2022			
4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim

Resultados a atingir

Reforço da rede de suporte ao empreendedorismo na sub-região da Lezíria do Tejo;
Aumento do número de ideias inovadoras;
Aumento do número de novas empresas na sub-região.

Ação 16 – Promoção do IPSantarém junto dos estudantes do ensino secundário

Objetivos

- Definição de um calendário de atividades dirigidas aos estudantes do ensino secundário;
- Concertação e articulação de esforços por parte das diferentes Escolas;
- Definição de procedimentos para monitorização e avaliação das atividades.

Descrição

Conforme apresentado anteriormente, entre os anos letivos de 2015/2016 e 2017/2018 verificou-se uma diminuição de 8,7 pontos percentuais da taxa de ocupação dos cursos do 1º ciclo do IPSantarém.

Para além disso, no ano letivo 2018/2019, das 944 vagas disponibilizadas pelo IPSantarém através do Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior, apenas 647 foram preenchidas, correspondendo a uma taxa de ocupação de 68,5%.

Nesse sentido, sugere-se a criação de um programa de promoção do Politécnico junto dos estudantes do ensino secundário com vista a aumentar o número de estudantes do 1º ciclo.

Este programa deverá incluir um conjunto diversificado de iniciativas (envolvendo as diferentes Escolas) entre as quais se destacam:

- Organização de uma semana aberta e transversal a todas as áreas de ensino do Instituto para estudantes do ensino secundário de todo o país (*Scalabis week*);
- Desenvolvimento de uma oferta de cursos de verão temáticos focados nas principais áreas de competência do Instituto como o agroalimentar ou o desporto;
- Realização de sessões de divulgação da oferta formativa nas escolas secundárias.

Cronograma

2019	2020				2021				2022			
4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim

Resultados a atingir

Aumento do número de estudantes do 1º ciclo do Politécnico;
Maior aproximação do Politécnico à sociedade.

Ação 17 – Criação de programa de acolhimento e integração de estudantes estrangeiros

Objetivos

- Definição de um calendário de atividades dirigidas aos estudantes estrangeiros;
- Criação de uma rede de tutores;
- Criação de uma rede certificada de alojamento para estudantes estrangeiros.

Descrição

Nos últimos anos, o IPSantarém tem realizado esforços (promovendo, por exemplo, relações de colaboração com instituições de ensino superior de outros países tendo em vista o estabelecimento de programas de mobilidade de estudantes) com o objetivo de aumentar o número de estudantes estrangeiros inscritos na instituição.

No ano letivo 2018/2019, frequentavam o IPSantarém 150 estudantes estrangeiros, um crescimento de 17,2% face ao ano anterior.

Deste modo, propõe-se a criação de um programa de acolhimento e integração cultural dos estudantes estrangeiros que facilite a sua adaptação ao Instituto e ao nosso país.

Este programa deverá incluir um conjunto diversificado de iniciativas (envolvendo as diferentes Escolas) entre as quais se destacam:

- Criação de uma rede certificada de alojamento para estudantes estrangeiros;
- Organização de cursos de formação em língua e cultura portuguesa;
- Criação do Erasmus Buddy (estudante-tutor) para acompanhamento dos estudantes estrangeiros;
- Organização da *International Week* envolvendo docentes de todas as Escolas.

Cronograma

2019	2020				2021				2022			
4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim

Resultados a atingir

Melhor integração dos estudantes estrangeiros do Politécnico;
Aumento do sucesso académico dos estudantes estrangeiros do Politécnico.

Ação 18 – Criação de unidade para oferta de cursos de curta duração e de pós-graduação

Objetivos

- Identificação periódica de potenciais destinatários (novos segmentos) para a oferta formativa diferenciada;
- Oferta de cursos de curta duração e pós-graduação com vista à especialização e atualização de conhecimento de estudantes ou profissionais;
- Monitorização, avaliação e renovação permanente (com base anual) da oferta formativa;
- Estabelecimento de estratégias de comunicação direcionadas para os destinatários de cada oferta formativa.

Descrição

A celeridade de evolução do conhecimento gerado em diferentes áreas tem vindo a colocar às unidades de ensino superior a necessidade de permanente atualização, não apenas do ponto de vista dos conteúdos, mas sobretudo de competências específicas requeridas por um mercado/sociedade da era digital e com novos desafios sociais, ambientais e económicos.

O acesso facilitado ao conhecimento a que se assiste, a par de uma elevada compartimentação do mesmo, torna mais pertinentes cursos presenciais especializados e de curta duração, compagináveis com esta nova realidade.

Prevê-se assim a criação de uma unidade específica, que poderá ter entre as suas funções:

- Selecionar áreas formativas potencialmente diferenciadoras face à oferta na região (pública ou privada);
- Identificar públicos-alvo – profissionais ativos ou com perspetivas de alteração de carreira;
- Analisar de forma contínua as necessidades de formação dos públicos-alvo – análise estatística e por via de questionários aos empregadores ou potenciais estudantes;
- Promover a realização de cursos de curta duração e pós-graduação com base anual;
- Avaliar de forma contínua o sucesso e satisfação gerado pelos cursos desenvolvidos – questionários aos participantes, promovendo anualmente a renovação parcial da oferta;
- Divulgar e promover a oferta, nomeadamente junto de empregadores ou profissionais com perspetivas de realinhamento de carreira.

Cronograma

2019	2020				2021				2022			
4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim

Resultados a atingir

Diferenciação e especialização da oferta formativa;

Incremento do número de estudantes a frequentar cursos de pós-graduação e de curta duração;

Resposta dinâmica aos novos requisitos do mercado (empregadores e formandos).

Ação 19 – Criação de programa de promoção do sucesso académico e combate ao abandono

Objetivos

- Caracterização e identificação precoce de causas de insucesso académico e abandono escolar;
- Definição de um calendário de atividades envolvendo as diferentes Escolas para promoção do sucesso académico e diminuição do abandono escolar;
- Definição de procedimentos para monitorização e avaliação das atividades.

Descrição

As causas de insucesso académico e abandono escolar podem ser de diferente natureza, tais como:

- Carência económica;
- Condição familiar – influência nas decisões de carreira ou solicitação direta de disponibilidade;
- Maturidade e qualidade de trabalho dos estudantes;
- Adequação da oferta formativa à procura e competição de outras ofertas mais apelativas;
- Perspetivas de saídas profissionais e progressão de carreira;
- Reduzido acompanhamento do percurso académico individual;
- Ausência de proatividade em relação à captação de melhores estudantes.

A presente ação pretende num primeiro momento diagnosticar as principais causas de insucesso ou abandono escolar, e definir iniciativas que permitam uma intervenção precoce e transversal às várias Escolas tais como:

- Criação de rede de mentores;
- Desenvolvimento de um sistema de monitorização das presenças dos estudantes que permita identificar situações de risco de insucesso e abandono;
- Identificação de medidas de compatibilização da vida estudantil com a familiar ou profissional - (ex: flexibilização de horários / pós-laboral);
- Atribuição de prémios/distinções de desempenho a estudantes do 1º ano.

Cronograma

2019	2020				2021				2022			
4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim

Resultados a atingir

Monitorização e intervenção precoce nas situações de potencial abandono ou insucesso;
 Melhores indicadores de sucesso académico e de permanência no ensino;
 Maior diversidade de perfil de estudantes (situação familiar, económica, laboral) e escalões etários;
 Captação de melhores estudantes de nível secundário.

Ação 20 – Criação de programa de inserção dos diplomados no mercado de trabalho

Objetivos

- Definição de um calendário de atividades dirigidas aos estudantes finalistas do IPSantarém;
- Criação de plataforma digital para divulgação de oportunidades de estágio e emprego;
- Criação de uma rede de mentores (diplomados).

Descrição

A inserção de estudantes no mercado de trabalho é uma questão que merece uma reflexão transversal às várias missões de uma instituição de ensino superior, começando desde logo pela definição curricular e passando pela realização de trabalhos curriculares, pela promoção de estágios e pela participação em atividades de investigação ou prestação de serviços.

A dinamização da interface com o tecido empresarial prevista na ação 14 deve contemplar esta vertente, fornecendo pistas relevantes para uma maior empregabilidade dos estudantes, com iniciativas desde o primeiro ano curricular. O contacto próximo com os *alumni* pode facilitar esta interface.

Pretende-se com esta ação uma maior concentração nos estudantes finalistas, através do desenvolvimento de diferentes tipos de atividades:

- Elaboração de um calendário curricular e extracurricular de atividades com potenciais empregadores, tais como programas de voluntariado de estudantes para a participação em projetos de I&D e inovação em parceria com empresas ou em prestações de serviços, calendário de visitas a potenciais empregadores e concursos para respostas a desafios colocados pelos mesmos;
- Criação de plataforma digital para divulgação de oportunidades de estágio e emprego;
- Criação de programa de mentoria dos estudantes finalistas, por parte de elementos da rede *alumni*, com vista à inserção daqueles no mercado de trabalho.

Cronograma

2019	2020				2021				2022			
4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim

Resultados a atingir

Aumento dos níveis de empregabilidade dos diplomados do IPSantarém;
Aprofundamento das relações com os *alumni* e, por esta via, com as entidades empregadoras.

Ação 21 – Criação de programa de requalificação de espaços comuns

Objetivos

- Identificação de prioridades de intervenção ao nível das condições físicas do IPSantarém;
- Utilização de princípios de *co-design* e *human centered design* na requalificação de espaços comuns;
- Requalificação de salas de aula com adoção de meios tecnológicos e princípios de modularidade para adaptação a diferentes contextos pedagógicos e científicos.

Descrição

As condições físicas e instalações de uma instituição de ensino têm efeitos mais ou menos diretos no desempenho da aprendizagem, podendo facilitar a exploração de métodos pedagógicos alternativos e mais eficientes.

Por outro lado, o sentido de pertença e a atratividade dos espaços poderá assumir um fator relevante de decisão para potenciais estudantes (ex: estudantes de secundário que visitam o IPSantarém).

Este programa poderá incluir iniciativas a diferentes níveis:

- Identificação de áreas prioritárias de intervenção no espaço físico;
- Envolvimento da população estudantil, docente e não docente na conceção e experimentação de intervenções para melhorar a funcionalidade e atratividade dos espaços selecionados;
- Intervenção ao nível das salas de aula, com a criação de pelo menos uma sala por Escola dotada de uma organização espacial promotora de múltiplas dinâmicas de atividade e ferramentas digitais.

Cronograma

2019	2020				2021				2022			
4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim

Resultados a atingir

Melhoria das condições físicas dos espaços comuns e da atratividade do IPSantarém;
 Melhoria das condições pedagógicas das salas de aula;
 Melhoria do sentimento de pertença da população do IPSantarém.

Ação 22 – Criação de sistema de monitorização das atividades do IPSantarém

Objetivos

- Definição de um conjunto de indicadores abrangendo os domínios considerados no presente trabalho;
- Definição dos procedimentos de recolha dos dados associados aos diferentes indicadores.

Descrição

A otimização do posicionamento de um Politécnico relativamente à sua intervenção nas várias componentes da missão exige, hoje mais do que no passado, um acompanhamento e avaliação adequados, bem como uma gestão cuidada e participada baseada em objetivos claros e indicadores sólidos.

De referir que o acompanhamento consiste em analisar as atividades desenvolvidas, tendo em vista o planeamento anteriormente realizado e os resultados esperados. Já a avaliação pretende analisar os impactos gerados pelas atividades desenvolvidas, a partir das mudanças que estas provocam nos indicadores selecionados, e compreender as razões subjacentes a estes impactos.

Nesse sentido, sugere-se a criação de uma base de dados de indicadores que abranja os objetivos estratégicos considerados no presente trabalho.

Estes dados deverão motivar um processo de reflexão por parte dos órgãos competentes, de modo a que seja possível corrigir trajetórias.

Cronograma

2019	2020				2021				2022			
4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim

Resultados a atingir

Maior acompanhamento das atividades do Politécnico (incluindo das ações previstas no presente documento);

Maior reconhecimento do Politécnico a nível nacional e internacional.

Ação 23 – Sistematização do SGGQ do IPSantarém

Objetivos

- Sistematização do SGGQ com vista à acreditação pela A3ES.

Descrição

A interceção desejável entre os eixos definidos no Plano Estratégico e a Política de Qualidade, num todo coerente, perspetivam um crescimento sustentado para a Instituição, cuja qualidade é atestada pelo número crescente de estudantes que a escolhem, e com uma visão estratégica clara, assumindo desde a primeira hora a qualidade da oferta formativa, da investigação aplicada, da internacionalização e do relacionamento com a comunidade envolvente, acomodando as necessidades e expectativas dos estudantes e demais partes interessadas.

Pretende-se apresentar as evidências da consolidação do SGGQ, as quais deverão ser consubstanciadas em três bases fundamentais:

- Envolvimento no SGGQ por toda a comunidade académica (e restantes partes interessadas);
- Fomentar a sistematização e redução de carga burocrática associada aos diferentes processos;
- Otimizar os procedimentos de diagnóstico, monitorização e de *feedback*.

Cronograma

2019	2020				2021				2022			
4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim

Resultados a atingir

Apresentação da proposta a Auditoria de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade.

MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

Atingir as metas não dependerá apenas destas opções, mas também do sucesso do alinhamento das metas e das ações propostas pelas Unidades Orgânicas nos seus Planos de Atividades.

Para assegurar o cumprimento deste Plano Estratégico será definida uma matriz de responsabilidades por cada uma das ações.

O trabalho de monitorização dos indicadores e metas associados a cada objetivo estratégico será realizado sob a supervisão do Gabinete de Planeamento, Avaliação e Qualidade através dos sistemas de informação.

A avaliação anual do grau de concretização dos objetivos e metas definidos estará refletido no relatório anual de atividades, o qual identificará os desvios encontrados e as medidas a implementar com vista à sua melhoria.

Santarém, ____ de _____ de 2019

ANEXOS

ANEXO 1 – Reuniões realizadas com atores-chave da instituição.

Nome	Cargo	Data
António Azevedo	Diretor da Escola Superior Agrária de Santarém	05/02/19
António Fonseca	Administrador dos Serviços de Ação Social	12/03/19
Carla Vivas	Pró-Presidente para as áreas do planeamento e qualidade	12/03/19
Cláudia Braz	Secretária da Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém	26/03/19
Francisco Silva	Subdiretor da Escola Superior de Educação de Santarém	01/03/19
Hélia Dias	Subdiretora da Escola Superior de Saúde de Santarém	01/03/19
Isabel Barroso	Diretora da Escola Superior de Saúde de Santarém	01/03/19
Isabel Nogueira	Secretária da Escola Superior Agrária de Santarém	26/03/19
João Moutão	Vice-Presidente do IPSantarém	05/02/19
José Nunes	Coordenador dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais	12/03/19
José Mira Potes	Presidente do IPSantarém	05/02/19
Luís CID	Diretor da Escola Superior de Desporto de Rio Maior	01/03/19
Margarida Oliveira	Subdiretora da Escola Superior Agrária de Santarém	05/02/19
Maria Barbas	Pró-Presidente para as áreas dos projetos e inovação e Diretora da Unidade de Investigação	12/03/19
Marina Lemos	Secretária da Escola Superior de Desporto de Rio Maior	26/03/19
Nuno Martins	Secretário da Escola Superior de Educação de Santarém	26/03/19
Paulo Rosa	Pró-Presidente para as áreas de comunicação, rede <i>alumni</i> e empregabilidade	12/03/19
Rodrigo Manzoni	Secretário da Escola Superior de Educação de Santarém	26/03/19
Sérgio Cardoso	Subdiretor da Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém	05/02/19
Susana Colaço	Diretora da Escola Superior de Educação de Santarém	01/03/19
Teresa Bento	Subdiretora da Escola Superior de Desporto de Rio Maior	01/03/19
Teresa Salvador	Administradora do IPSantarém	12/03/19

ANEXO 2 – Entrevistas realizadas com atores-chave da Região.

Nome	Cargo	Data
António Torres	Primeiro-Secretário da Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo	26/03/19
Isaura Morais	Presidente da Câmara Municipal de Rio Maior	26/03/19
José Fonseca	Diretor Regional de Agricultura e Pescas de Lisboa e Vale do Tejo	12/03/19
Luís Xavier	Subdiretor do Agrupamento de Escolas Alexandre Herculano	12/03/19
Maria Barroso	Vice-presidente da Câmara Municipal de Santarém	12/03/19
Mário Rebelo	Provedor da Santa Casa da Misericórdia de Santarém	12/03/19
Pedro Ribeiro	Presidente do Conselho Intermunicipal da Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo	26/03/19
Ricardo Gonçalves	Presidente da Câmara Municipal de Santarém	12/03/19

ANEXO 3 – Workshops realizados.

A tabela seguinte apresenta as datas dos *workshops*, os oradores convidados e o número de participantes (internos e externos) em cada uma das sessões.

Data	Área	Orador convidado	Nº de participantes	
			Internos	Externos
02/05/19	Extensão à Comunidade	Carla Farelo, ISCTE	8	3
02/05/19	Internacionalização	Armando Pires, CCISP - Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos	10	0
08/05/19	Ensino	Rita Cadima, IPLeiria	11	3
13/05/19	Governança, Organização e Comunicação	Joaquim Mourato, IPPortalegre	13	0
13/05/19	Investigação, Desenvolvimento e Inovação	Susana Piçarra, IPSetúbal	13	3