



Instituto Superior  
de Lisboa e Vale do Tejo

# PLANO ESTRATÉGICO **2021-2025**

Rua Bento Jesus Caraça, 12  
Serra da Amoreira  
2620-379 Ramada  
T. 21934 7135 E. geral@isce.pt

www.**isce**.pt



# **PLANO ESTRATÉGICO**

## **(2021/2025)**

**O ISCE - INSTITUTO SUPERIOR DE LISBOA E VALE DO TEJO**, através dos seus órgãos competentes (Presidência, Conselho Técnico-Científico e Conselho Pedagógico), cujos pareceres foram aprovados em reuniões convocadas para o efeito, publica o seu plano estratégico para os anos de 2021/2025.

## **1. – EIXOS ESTRATÉGICOS**

O Plano Estratégico do ISCE constitui um elemento de referência para investimentos, desenhos curriculares, opções técnicas, práticas de ensino, linhas de investigação.

Os Eixos Estratégicos são as áreas ou atividades consideradas chave para o cumprimento da Missão. Representam linhas de orientação prioritárias de desenvolvimento da Instituição. Enunciam-se e explanam-se, seguidamente, as prioridades estratégicas que foram delineadas para 2021-2025 designadamente: Revisão e Aprovação dos novos Estatutos; Mudança de instalações: autorização de funcionamento; capacidade de organização dos novos espaços afetos ao ISCE, Investigação, Extensão e Internacionalização, Recursos Humanos, Instalações e Recursos Materiais, Informação, Imagem e Comunicação, Avaliação e Promoção da Qualidade e a Sustentabilidade.

### **1.1. Revisão e Aprovação dos Estatutos**

O ISCE promoveu um profundo processo de reforma da instituição e de reorganização dos serviços, com o objetivo de criar as condições necessárias para melhorar o seu desempenho, intervir em novas áreas de atividade, racionalizar a sua oferta formativa e de otimizar os recursos humanos e financeiros postos à disposição do Instituto.

A reforma em curso teve especial tradução através da criação de novos ciclos de estudo, da dinamização da avaliação e qualidade e da verticalização dos serviços, permitindo fazer mais e melhor com os mesmos recursos.



A proposta de alteração dos Estatutos apresentada à DGES visa concretizar o novo conceito do ISCE - Instituto Superior de Lisboa e Vale do Tejo, como instituição de ensino superior que contempla diversos departamentos científicos e pedagógicos nas áreas do estudo da formação de professores/formadores e ciências da educação; das artes, das humanidades, das ciências empresariais, dos serviços sociais e dos serviços pessoais em contraponto com o anterior conceito de escola de formação de educadores/professores. Por outro lado, define-se claramente o quadro de competências dos vários titulares dos órgãos, criam-se condições para uma coerência na composição dos órgãos académicos, de orientação e ação a todos os níveis de decisão. Nestes Estatutos, o ISCE assume, sem equívocos, a sua multipolaridade a qual tem constituído um fator acrescido do seu sucesso e do papel de relevância que o Instituto tem desempenhado no desenvolvimento económico, social e cultural da região de Odivelas e da Grande Lisboa, como foi reconhecido pela A3ES na Avaliação e Acreditação dos Ciclos de Estudo e na Avaliação Institucional.

Os novos Estatutos do ISCE, representarão, assim, a oportunidade de aprofundamento de um modelo mais inclusivo, que coloca particular enfoque nas Pessoas visando a prestação de um serviço de interesse público de qualidade. Com os novos Estatutos ficaram criadas as condições para consolidar o trabalho desenvolvido aos níveis nacional e internacional.

## **1.2. Mudança/Ampliação de Instalações**

Outra das estratégias de desenvolvimento e expansão do ISCE passa pela mudança e ampliação das instalações do seu campus académico, buscando uma nova centralidade e melhores acessibilidades.

Tendo sido aprovada, por maioria, em Reunião da Câmara Municipal de Odivelas, a proposta de cedência para o ISCE, de parte das instalações do Mosteiro de São Dinis e São Bernardo de Odivelas, está em curso o processo formal de pedido de mudança de instalações junto das entidades competentes bem como as obras de adaptação exigidas. O período de instalação, dependente das normativas ministeriais, está previsto para ser realizado dentro de dois a três anos.

O ISCE procurará contribuir para que o Mosteiro e as zonas envolventes possam tornar-se um polo de desenvolvimento e progresso do concelho, criando-se uma nova centralidade na cidade de Odivelas.

O ISCE tem a legítima expectativa de ver cumprido o desígnio desde sempre defendido pelo nosso Instituto já que se por um lado este património é indissociável da história da Educação em Portugal, não tivesse sido D. Dinis o primeiro Monarca alfabetizado e aquele que criou a primeira Universidade em Portugal, por outro lado foi neste



Rua Bento Jesus Caraça, 12  
2620-379 Ramada – Odivelas  
Telf: 209 347 135 Fax: 209 332 688  
e-mail: geral@isce.pt  
[www.isce.pt](http://www.isce.pt)

espaço que ao longo dos 35 anos de existência do nosso Instituto, realizamos as Missas Eucarísticas dos Estudantes Finalistas e de abertura dos anos Académicos, o arranque do Cortejo Alegórico de final de Ano Académico, os Encontros de Tunas, as noites de Serenatas, os jantares de ex-alunos, entre outros eventos que procuraram e procuram dar vida ao maior património Odivelense.

### **1.3. Ensino**

As orientações estratégicas assentam, sobretudo, na dinamização e consolidação da oferta formativa, na acreditação de ciclos estudo em ensino a distância, na melhoria da eficiência, na diversificação e no aumento da formação ao longo da vida.

Ao nível da dinamização e consolidação da oferta formativa será aprofundada a monitorização da organização do ensino tendo em conta a real articulação curricular, os objetivos de aprendizagem, os conteúdos programáticos, as metodologias de ensino e a integração da investigação.

A acreditação de ciclos de estudo em ensino a distância, individualmente ou em associação, será uma das prioridades. Dando cumprimento ao Decreto-Lei n.º 133/2019 serão aprofundadas possibilidades de promoção do ensino em língua portuguesa nas regiões de principal influência da lusofonia. A ministração de ciclos de estudos a distância será admissível quando adequada aos respetivos objetos e objetivos. Ademais os planos curriculares, os materiais e as metodologias adotados em cada unidade curricular devem ser adequados ao ensino a distância.

Neste sentido, destaca-se a submissão à A3ES de dois ciclos de estudo de Mestrado em Educação e em Educação Social a serem ministrados em associação com o ISCE Douro, neste modelo.

Serão, também, exploradas possibilidades de formação a distancia de cursos de formação profissional continua e outros cursos de formação pós-graduada.

O ISCE continuará assim a diversificar métodos e ferramentas de trabalho implementando recursos de aprendizagem capazes de sustentar novas estratégias de ensino bem como novos métodos de distribuição do conhecimento caracterizados por elevados índices de flexibilidade em torno das variáveis tempo e espaço.

Neste sentido, o modelo pedagógico baseado numa pedagogia em *b-Learning* suportado pelas tecnologias de informação e comunicação tem como objetivo contribuir para a igualdade de oportunidades no ensino superior através da adoção de um ensino/aprendizagem flexível, adequado aos diferentes perfis e estilos de



aprendizagem dos estudantes. Assim, o ISCE no esforço da sua melhoria contínua pretende dinamizar uma Unidade de Desenvolvimento de Ensino a Distância – acreditando-se que a atualização e aprofundamento de conhecimentos através de cursos com recurso a práticas e tecnologias *online* será uma oportunidade para estudantes e instituições que procuram prosperar e crescer.

A UniDED constituir-se-á como uma estrutura com responsabilidades na área da gestão e organização das formações com a componente *online*, concretizadas na oferta formativa do ISCE. Caberá à UniDED promover o desenvolvimento do ensino a distância no ISCE, assegurando a organização e a gestão de recursos multimédia, associadas a práticas de interação e de aprendizagem colaborativa *online* aplicados em diferentes modalidades

O ISCE dará continuidade ao processo de maturação e reflexão sobre a organização e o funcionamento dos diferentes ciclos de estudo, no sentido da promoção da qualidade pedagógica. Neste sentido, os processos de revisão curricular e melhoria do processo de ensino aprendizagem partirão da avaliação do funcionamento dos diferentes ciclos de estudos tendo como objetivo a implementação de medidas de melhoria. Nestes processos assumirá particular importância a coordenação de curso, os estudantes, as direções de departamento e respetivos docentes, bem como o Gabinete da Avaliação e Promoção da Qualidade-GAPQ que produzirão os relatórios onde é feita uma avaliação global.

No caso específico das licenciaturas serão consolidadas as propostas de evolução resultantes das avaliações interna e externa, particularmente da A3ES.

No âmbito dos mestrados será aprofundada a promoção da qualidade pedagógica e científica potenciando-se a integração de trabalhos finais de Mestrado (Estágios com Relatório e Trabalhos-Projeto) em linhas de Investigação do Centro de Investigação do ISCE e o reforço dos estágios do 2.º Ciclo, com uma forte ligação ao mercado de trabalho.

Quanto aos Cursos Técnicos Superiores Profissionais, procurar-se-á promover a importância dos mesmos, enquanto formação de curta duração do ensino superior enfatizando, através de ações de divulgação, que estes cursos são a base para o desenvolvimento de uma área de atividade profissional ou vocacional, para o desenvolvimento pessoal ou para o prosseguimento de estudos numa licenciatura.

No que diz respeito à formação pós-graduada, o objetivo principal passará pelo desenvolvimento de formações interligadas com as necessidades laborais da região, identificando as competências exigidas pelo mercado de trabalho.



Relativamente às ações de formação de curta duração, será constituído um grupo de trabalho para a implementação da formação ao longo da vida. A criação de cursos de curta duração, creditados com ECTS e articulados com os programas existentes ou a criar, permitirá diversificar a oferta formativa e responder mais eficazmente às necessidades dos formandos. Assim, proceder-se-á ao levantamento das necessidades de formação profissional contínua coorganizando-se iniciativas com outras instituições e associações profissionais e aprofundando-se as ações nas modalidades de formação presencial e a distância.

Relativamente à melhoria da eficiência formativa serão aperfeiçoados os apoios educativos aos estudantes através da ação conjugada dos Gabinetes de Apoio social e Psicopedagógico, do ISCE.VIDA. ATIVA e do GAPQ, com vista à melhoria das taxas de aprovação e do sucesso escolar, diminuindo as taxas de abandono e o tempo médio de conclusão do curso.

## **1.4. Investigação**

A identificação das prioridades estratégicas de investigação resulta da ponderação entre as áreas científicas dos diferentes cursos e os projetos de investigação em curso. Assim, é reconhecida a necessidade de se desenvolverem projetos de investigação, preferencialmente no âmbito, das áreas de estudo da formação de professores/formadores e ciências da educação; das artes, das humanidades, das ciências empresariais, dos serviços sociais, dos serviços pessoais.

Cabe ao CI-ISCE enquanto centro de investigação criado no âmbito do Protocolo de Colaboração existente entre o ISCE e o ISCE Douro, instituições com a mesma Entidade Instituidora, desenvolver um campo de ação nos domínios da pesquisa, da divulgação, da formação e da intervenção educativa e social, bem como promover o desenvolvimento económico, social e cultural das comunidades, através da investigação científica.

O CI- ISCE procurará dar continuidade à integração de todo o conjunto das suas atividades de docência e de pesquisa aos diversos níveis de licenciatura, de mestrado ou pós-graduação, bem como de doutoramento dos seus docentes ou de instituições associadas.

Serão dimensões prioritárias da atividade do CI-ISCE:

- a promoção de uma cultura de prática investigativa no seio das instituições que o acolhem;



- a realização de atividades de investigação, dando particular ênfase a projetos de investigação que possam vir a ser desenvolvidos em parceria com outros centros de investigação, instituições ou empresas;
- a transferência e a integração do conhecimento, nomeadamente através de publicações e da realização de encontros científicos;
- a promoção do intercâmbio científico com instituições e investigadores, nacionais e internacionais;
- a criação de redes de extensão científica e cultural.

Emerge, também, a necessidade de se continuar a promover a internacionalização da investigação, através da publicação de artigos em revistas internacionais com revisão por pares e da realização de atividades científicas, tecnológicas e artísticas de alto nível. Assim, deverá ser dada continuidade às ações de cooperação institucional.

O ISCE pretende aumentar o volume e a qualidade das atividades de investigação e desenvolvimento nas áreas core dos ciclos de estudo mediante:

- Operacionalização de um plano de investigação desenvolvido para os ciclos de estudo, promovendo a inserção dos seus docentes em CI reconhecidos.
- Promoção da investigação realizada pelos docentes em publicações adequadas às expectativas da comunidade científica de cada um dos ciclos de estudo da instituição.
- Articulação das UC`s de Projeto/ Metodologia de Projeto e outras que se considerem pertinentes dos cursos de 1.º Ciclo e as unidades curriculares do 2.º Ciclo com as unidades e/ou projetos de investigação.

Outras das dimensões estratégicas e complementares neste domínio prendem-se com o incremento da colaboração com entidades externas nacionais e internacionais através da:

- Monitorização dos procedimentos de avaliação interna, visando preparar o processo de reconhecimento pela FCT.
- Elaboração de um regulamento potenciador das atividades de investigação, transferência de tecnologia e prestação de serviços nomeadamente com a autarquia e o tecido empresarial.
- Reforço das parcerias internas e externas com outras unidades de investigação, fomentando a participação em projetos conjuntos e o intercâmbio de investigadores.





- Aprofundamento da associação com os centros de investigação em áreas afins com quem foram estabelecidos protocolos específicos nomeadamente:
  - **Nacionais** - CAPP - Centro de Administração e Políticas Públicas do ISCSP-UL, CITUR – Centro de Investigação em Turismo, Escola Superior de Turismo e Tecnologias do Mar, IPL., CIEQV – Centro de Investigação em Qualidade de Vida (IPS e IPL); CIAUD – Centro de Investigação em Arquitetura Urbanismo e Design – UL; CISAAS - Centro de Investigação em Sociologia e Antropologia Augusto da Silva; CIDEHUS - Centro Interdisciplinar de História, Culturas e Sociedades; CLUNL – Centro de Linguística da Universidade Nova de Lisboa; CEEPS - Centro de Estudos de Educação e Promoção da Saúde – FMH; LCM - Laboratório de Comportamento Motor – FMH; CeIED – Centro de Estudos Interdisciplinares em Educação e Desenvolvimento – ULHT e UIDEF – Unidade de Investigação e Desenvolvimento em Educação e Formação – IE-UL.
  - **Internacionais** - Centro de Excelência em Turismo da Faculdade Planaltina, Universidade de Brasília; V.B. Sochava Institute of Geography – The Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences, CETAPS – Centre for English, Translation and Anglo-Portuguese Studies; PREVENGO – Universidad Miguel Hernandez de Elche; A.R.E.A. – Análises de la Realidad Educativa Andaluza – Universidad de Granada; Grupo de Investigación Ciencias de la Educación - Estilos de Pensamiento y Estilos de aprendizaje – UDCA; HAMUT'AY Dirección Universitaria de Educación a Distancia Universidad Alas Peruanas; Instituto de Geriatria e Gerontologia da Pontifícia Universidade Federal de Rio Grande do Sul; FANESE – Aracaju; Centro de Innovación y Desarrollo Educativo y Tecnológico (CIDET) da Universidade Pedagógica Nacional da Colômbia; Grupo de Investigación Kenta em conjunto com a Universidade Pedagógica Nacional (Colômbia).

## 1.5. Atividades de Extensão e Internacionalização

As atividades de extensão e internacionalização foram pensadas em função do que são ou podem vir a ser as expectativas dos alunos, da sociedade civil e dos seus diferentes grupos sociais e profissionais. Deste modo, o ISCE procurará continuar a responder aos permanentes desafios trazidos pelo fenómeno da globalização, melhorando a sua estrutura de cooperação nacional e internacional, com vista ao desenvolvimento da relação cada vez mais positiva entre a formação e o emprego.

Ao nível do reforço e ampliação das atividades de cooperação com a comunidade envolvente serão estabelecidos novos acordos de cooperação, designadamente para a realização de atividades de formação





profissional, cursos de graduação e pós-graduação ajustados à comunidade envolvente, nomeadamente: Autarquias, IPSS, entre outras, potenciando as relações do ISCE enquanto membro do Conselho Municipal de Educação, do Conselho Municipal de Desporto e do Conselho Local de Ação Social.

Neste âmbito o ISCE.VIDA.ATIVA em estreita colaboração com os departamentos assumirá a dinamização de ações fundamentais: (1) dinamização de unidades de Estágio não Curricular; (2) dinamização do grupo de Promotores do ISCE; (3) organização de formações em várias áreas adjacentes à formação do ISCE; (4) divulgação de ofertas de emprego; (5) facilitação de oportunidades de trabalho; (6) dinamização desportiva e cultural da Comunidade ISCE; (7) apoio à gestão de «boas ideias»; (8) facilitação, para Formandos-pais, na ocupação dos filhos em período de aulas; (9) dinamização de uma Comunidade de Práticas; (10) e acompanhamento de iniciativas da Comunidade.

O ISCE.VIDA.ATIVA integrará, igualmente, o Gabinete de Apoio Psicopedagógico – GAPP nas suas unidades juntando-se este à UNIVA (Unidade de Inserção na Vida Ativa), UPA-Emp (Unidade de Promoção da Atividade Empreendedora), GECOM (Gabinete de Extensão Comunitária), KIDS.SPACE (Espaço de apoio dedicado aos filhos dos Formandos), ISCE Active Sport (Clube de Atividade Desportiva do ISCE) e PRAX'ISCE (Comunidade de Práticas).

No domínio internacional a cooperação para o desenvolvimento é uma prioridade estratégica, onde pontuam os valores da solidariedade e do respeito pelos direitos humanos, e desenvolve-se a dois níveis, a um nível multilateral e a um nível bilateral.

No quadro da cooperação para o desenvolvimento, a nível multilateral, situar-se-á sobretudo ao nível da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) no que se refere aos domínios da educação e ciência.

De destacar, a vontade de renovar as relações de cooperação com Cabo-Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste no que se refere à mobilidade de estudantes, docentes e pessoal técnico bem como a manutenção da oferta de bolsas de estudo para estudantes destes países. Assim, proceder-se-á a análise dos convénios estabelecidos e à reelaboração de planos de ação traduzíveis em convénios específicos.

No quadro da cooperação a nível bilateral, a intervenção, situar-se-á sobretudo ao nível da cooperação estabelecida com os países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, os países da América Latina e da Europa. Os convénios marcos enquadrarão a cooperação a desenvolver e estabelecerão as linhas de força que vão reger o contributo para o desenvolvimento económico e social nos países parceiros através da participação em projetos e programas de cooperação bilateral.



A cooperação com Angola tem sido desenvolvida, nos últimos anos, no quadro do Plano Mestre de Formação de Professores, através do Fundo de Apoio Social do Ministério da Administração Territorial de Angola (FAS-MAT), da Associação Nacional do Ensino Particular de Angola (ANEP) e da Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Agostinho Neto. Futuramente serão promovidos projetos e programas em várias áreas nos domínios da educação e da ciência destacando-se a consolidação das apostas nos setores da educação e do desporto.

A cooperação com a Colômbia será promovida através da rede ILUMNO e dos convénios específicos a estabelecer com um conjunto de universidades que partilham identidades e planos de desenvolvimento. Estas parcerias terão como finalidade o estabelecimento de cooperação para todos os programas ou atividades de desenvolvimento académico ao nível do ensino, da investigação, do aconselhamento e do desenvolvimento de programas de extensão. Serão, ainda, potenciados os estágios e intercâmbios em áreas de interesse comum para as instituições que compõem a rede ILUMNO.

Para benefício mútuo, fortalecimento de laços de amizade entendimento e cooperação serão aprofundados os acordos no âmbito da cultura e da educação entre o ISCE e Universidades Colombianas.

Como principais eixos estratégicos destas parcerias destacam-se os seguintes:

- Intercâmbio de professores, investigadores e estudantes, formação e atualização pedagógica e científica de docentes e investigadores.
- Desenvolvimento conjunto de projetos de investigação.
- Realização de cursos, seminários, conferências e oficinas pedagógicas, entre outros.
- Gestão de publicações conjuntas.

A cooperação com o Brasil tem sido desenvolvida através da mobilidade de professores, estudantes e investigação conjunta com a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e a Universidade Católica de Rio Grande do Sul. Prevê-se o aprofundamento de interesses e objetivos comuns nos campos académicos, científicos e culturais com a FANESE – Faculdade de Negócios e Administração.

Relativamente aos países Europeus o ISCE pretende estreitar o âmbito de atuação na REDE EURODIR (constituída por instituições dos seguintes países: Alemanha, Espanha, França, Hungria, Polónia, Roménia, Rússia e Suíça) através das seguintes ações:

- Incremento do intercâmbio de docentes e estudantes no âmbito do programa Erasmus +.



- Desenvolvimento de módulos de treinamento "europeus" como parte do treinamento das Instituições da rede.
- Análise da possibilidade de elaboração de ciclos de estudo conjuntos nas áreas de especialidade das instituições da rede a serem submetidos para aprovação junto das instâncias próprias.

Em resultado das parcerias estabelecidas e do alargamento do quadro de intervenção estratégica emerge a necessidade de atualização do guia informativo do estudante internacional e, ainda, a definição e implementação de um conjunto de unidades curriculares cuja lecionação possa ser feita em línguas estrangeiras.

Neste sentido, o Gabinete de Relações Internacionais deverá ampliar o seu horizonte de atuação de modo a conjugar uma ação concertada ao nível na cooperação nacional e internacional, passando a designar-se de Centro de Cooperação e Relações Internacionais, promovendo, assim:

- Planeamento e acompanhamento das ações de cooperação e relações internacionais.
- O acompanhamento da mobilidade de estudantes, docentes e técnicos nacionais e estrangeiros.
- Informação atualizada com base na documentação recebida de instituições de ensino superior nacionais e estrangeiras e das Comunidades Europeias no que respeita principalmente aos programas comunitários de cooperação e mobilidade académica.
- O bom funcionamento do sistema europeu de transferência de créditos (ECTS) relativamente à mobilidade estudantil, prestando, assim, apoio aos professores coordenadores.

## **1.6. Recursos Humanos**

Quanto ao Pessoal Docente procurar-se-á melhorar a capacidade científica e pedagógica através de:

- Incentivo ao aumento das qualificações académicas mediante o apoio institucional à frequência de Programas de Doutoramento e Pós-Doutoramento nas áreas "core" dos ciclos de estudo em funcionamento;
- Promoção da publicação em revistas internacionais com revisão por pares através de apoio financeiro e de tempo.
- Incremento de ações que aproximem os docentes da realidade do mercado de trabalho, incentivando a realização de atividades em ambiente empresarial, através de projetos, prestações de serviços e visitas regulares a empresas e outras instituições.



Relativamente ao Pessoal não Docente procurar-se-á melhorar a formação e as competências profissionais mediante a realização de ações de formação profissional contínua, de acordo com as necessidades identificadas em contexto de trabalho.

Para o processo de tomada de decisão dos processos relacionados com os recursos humanos será dado cumprimento ao procedimento de avaliação de desempenho do pessoal docente e não docente. Este processo implicará a disponibilidade para o desenvolvimento de todo um conjunto de reuniões de trabalho, desde os momentos iniciais para informação e preenchimento das fichas de autoavaliação às etapas seguintes para preenchimento das fichas de avaliação com os vários grupos de avaliadores, à produção de elementos, grelhas, relatórios para análise de resultados. Finalizado este processo serão definidas e dinamizadas um conjunto de ações de formação profissional contínua dirigidas às necessidades identificadas no processo de avaliação de desempenho.

Estas práticas serão baseadas em procedimentos associados aos processos e ambientes de aprendizagem de modo a garantir a sua crescente “naturalização”. Procurar-se-á que sejam motivadoras e capazes de envolver as pessoas com o trabalho relacionado com a qualidade e conseqüentemente com a melhoria das atividades de docência, investigação, extensão e apoio aos ciclos de estudo.

## **1.7. Instalações e Recursos Materiais**

O ISCE pretende melhorar as instalações e os recursos materiais mediante:

- A modernização dos serviços académicos.
- O aumento do número de salas de apoio aos estudantes.
- A atualização do equipamento informático designadamente os computadores.
- O aumento da cobertura da rede wireless a todo o campus.
- O aumento e atualização do acervo documental designadamente digital.

Outra das estratégias de desenvolvimento e expansão do ISCE, com vista à captação de novos públicos, passa conforme referido anteriormente pela ampliação das instalações do seu *campus* académico, nomeadamente pela utilização das instalações do Mosteiro de São Dinis e São Bernardo de Odivelas, cedidas pela Câmara Municipal de Odivelas.



Está em curso o processo formal de pedido de mudança de instalações junto das entidades competentes bem como as obras de adaptação exigidas.

## 1.8. Informação, Imagem e Comunicação

A comunicação interna e externa do ISCE é assegurada pelo Departamento de Comunicação e Marketing da Pedago/ ISCE, através de ações que visam o reforço da noção de identidade da instituição e a divulgação das atividades.

Assim, são definidas como prioridades estratégicas:

- 1) A melhoria dos fluxos de informação e comunicação através da criação e a gestão de acessos personalizados com base em perfis de utilizador (através do site e da plataforma *blackboard academic*).
- 2) A potenciação das variáveis externas e internas associadas à imagem e à comunicação do ISCE, tendo em conta o seguinte:
  - História, missão, valores, parceiros estratégicos, estrutura organizacional, processos internos e cenários para o futuro.
  - Redimensionamento do mercado atual e potencial e as perspetivas futuras de evolução.
  - Identificação do perfil dos estudantes mais valiosos, conhecendo os seus hábitos e motivações de comportamento.
  - Análise da concorrência, comparando os vários tipos de posicionamento e as suas ações de comunicação.
  - Caracterização dos cursos, compreendendo o impacto de cada um para os resultados da instituição, identificando inovações importantes e as suas vantagens comparativas em termos da oferta de valor.
  - Identificação e caracterização dos vários canais de distribuição e o seu nível de eficácia.
  - Avaliação dos objetivos, das previsões, dos meios humanos e financeiros disponíveis para atração dos estudantes.
  - Análise do impacto das campanhas de comunicação da instituição e dos cursos, dos resultados obtidos e dos resultados esperados ao nível da notoriedade da marca.



- Promoção das ofertas formativas através de ações direcionadas para potenciar a atração, retenção e fidelização de estudantes.

## 1.9. Avaliação e Promoção da Qualidade

Neste domínio prioritário a ação do GAPQ assume capital importância, devendo reforçar a sua atuação de modo a se continuar a assumir como a face visível do compromisso de mobilização da Comunidade ISCE para a construção de uma Cultura Organizacional de Conhecimento e Qualidade, partilhada por todos e com a participação ativa de alunos, docentes, colaboradores não docentes, parceiros externos, nacionais transnacionais. Para garantir a prossecução da missão do ISCE, o GAPQ promoverá a interiorização de valores de excelência e qualidade contínuas nas práticas pedagógicas, nos desempenhos individuais e nas estruturas gerais de funcionamento e interação com o mercado educativo, social e económico.

Face ao exposto o ISCE pretende aprofundar o sistema interno de qualidade orientado para a melhoria contínua de modo a:

- Potenciar o grau de institucionalização do sistema de avaliação e promoção da qualidade através do aumento do grau de participação das partes interessadas.
- Elaborar um quadro de indicadores de monitorização e avaliação das principais áreas de atividades do Instituto.
- Potenciar o grau de envolvimento em exercícios de avaliação externa

Assim, respondendo aos princípios de atuação previstos no documento de estratégia e enquadramento geral do GAPQ pretende-se que este continue a corresponder às expectativas de trabalho propostas no sentido de uma contínua afirmação da cultura de avaliação e promoção da qualidade pedagógica no ISCE em todas as realidades de ensino-aprendizagem.

Para tal, destaca-se também a importância de dar continuidade ao trabalho realizado no terreno com a realização de workshops e sessões de informação/esclarecimento sobre a missão e valores promovidos pelo GAPQ. Com estas sessões práticas procurar-se-á contribuir para a cooperação entre alunos e docentes, assim como, exaltamos a importância da dinamização do espaço Qualidade – um espaço criado na plataforma para divulgação, reflexão e construção partilhada de um conceito único de Qualidade no ISCE, de todos e para todos.



O GAPQ manterá atualizados os dispositivos de informação e apresentações eficazes para as reuniões que foram sucedendo em contexto de processos avaliativos aos cursos da instituição, comissões de avaliação externa, grupos de trabalho internos, entre os demais.

## **1.10. Sustentabilidade**

Queremos tornar o ISCE verdadeiramente sustentável, em sintonia com a Agenda 2030 das Nações Unidas. Propomos mudanças necessárias, implicando práticas e processos para um crescimento integrado que deve incorporar, em todas as atividades, preocupações e valores de ordem ambiental, económica e social - como a igualdade, a inclusão e a justiça social. É um dos mais importantes desafios do ISCE e iremos trabalhar na capacitação de toda a comunidade académica para as boas práticas associadas a esta Agenda, com destaque:

- Saúde e bem-estar: assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos.
- Educação de qualidade: assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade, promovendo oportunidades de aprendizagem ao longo da vida.
- Promover a igualdade de género.
- Energia limpa e acessível, sustentável e renovável.
- Inovação: construir infraestrutura resiliente, inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.
- Redução das desigualdades.
- Ação contra a mudança global do clima: tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos.
- Paz, justiça e instituições eficazes: promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável.
- Fortalecer as parcerias e meios de implementação para o desenvolvimento sustentável.





Findamos este documento com a grelha que sintetiza os eixos, objetivos e ações estratégicas a implementar até 2025

O processo de monitorização do Plano Estratégico inicia-se após aprovação do mesmo, em concordância com os procedimentos do Sistema de Gestão e de Garantia da Qualidade.

EIXOS	OBJETIVOS	AÇÕES
<b>REVISAO DE ESTATUTOS</b>	Concretizar o novo conceito do ISCE - Instituto Superior de Lisboa e Vale do Tejo, como instituição de ensino superior que contempla diversos departamentos científicos e pedagógicos nas áreas do estudo da formação de professores/formadores e ciências da educação; das artes, das humanidades, das ciências empresariais, dos serviços sociais e dos serviços pessoais em contraponto com o anterior conceito de escola de formação de educadores/professores.	Já submetidos para apreciação à DGES, aguardando parecer final.
<b>MUDANÇA/AMPLIAÇÃO DE INSTALAÇÕES</b>	Buscar uma nova centralidade e melhores acessibilidades.	Parecer já submetida à DGES e a aguardar parecer
<b>ENSINO</b>	Dinamizar e consolidar a oferta formativa. Pedir a acreditação ciclos de estudo a distância e explorar outras possibilidades de formação profissional contínua a distância. Melhorar a eficiência formativa. Diversificar a oferta formativa. Aumentar a oferta de formação ao longo da vida	Monitorização da organização do ensino tendo em conta a real articulação curricular, os objetivos de aprendizagem, os conteúdos programáticos, as metodologias de ensino e a integração da investigação. Acreditação junto da A3ES de ciclos de estudo com objetivos adequados a esta modalidade de ensino. Promover a realização de formações de curta duração a distância em articulação com entidades públicas e privadas. Aperfeiçoamento dos apoios educativos com vista à melhoria das taxas de aprovação e do sucesso escolar, diminuindo as taxas de abandono e o tempo médio de conclusão do curso.



		<p>Interligação da oferta formativa com as necessidades laborais da região, identificando as competências exigidas pelo mercado de trabalho.</p> <p>Levantamento das necessidades de formação profissional contínua e coorganização de iniciativas com outras instituições e associações profissionais.</p> <p>Incremento de formações nas modalidades de formação presencial e a distância.</p>
<b>INVESTIGAÇÃO</b>	<p>Aumentar o volume e a qualidade das atividades de Investigação e desenvolvimento nas áreas core dos ciclos de estudo.</p> <p>Promover a investigação com entidades externas nacionais e internacionais.</p>	<p>Operacionalização do plano de investigação desenvolvido para os ciclos de estudo, promovendo a inserção dos seus docentes em CI reconhecidos.</p> <p>Desenvolvimento da investigação realizada pelos docentes traduzível em publicações adequadas às expectativas da comunidade científica de cada um dos ciclos de estudo da instituição.</p> <p>Articulação das UC's de Projeto/Metodologia de Projeto e outras que se considerem pertinentes dos cursos de 1.º Ciclo e as unidades curriculares do 2.º Ciclo com as unidades e/ou projetos de investigação.</p> <p>Implementação de um processo de avaliação interna do CI-ISCE, visando preparar o processo de reconhecimento pela FCT.</p> <p>Elaboração de um regulamento para as atividades de investigação, transferência de conhecimento e prestação de serviços, nomeadamente com a autarquia e o tecido empresarial.</p> <p>Criação de parcerias nacionais e internacionais com unidades de investigação, fomentando a participação em projetos conjuntos e o intercâmbio de investigadores.</p>



<b>EXTENSÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO</b>	<p>Reforçar e ampliar as atividades de cooperação com a comunidade envolvente.</p> <p>Aumentar e diversificar a mobilidade internacional, alargando o âmbito geográfico e temático da cooperação.</p>	<p>Estabelecimento de novos acordos de cooperação, designadamente para a realização de atividades de formação profissional, cursos de graduação e pós-graduação ajustados à comunidade envolvente, nomeadamente: autarquias, IPSS entre outras.</p> <p>Promoção de atividades de formação, de âmbito internacional, nomeadamente cursos de português para estrangeiros.</p> <p>Participação em eventos internacionais relevantes visando o incremento da mobilidade internacional a captação de estudantes estrangeiros;</p> <p>Estabelecimento de contactos com novos mercados nomeadamente a América Latina integrando a Rede Ilumino com vista ao aumento da mobilidade, da investigação e da assessoria especializada.</p> <p>Atualização do guia informativo do estudante estrangeiro.</p> <p>Implementação da lecionação de unidades curriculares em línguas estrangeiras.</p>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<p><b>Pessoal Docente</b> Melhorar a capacidade científica e pedagógica dos docentes.</p> <p><b>Pessoal não Docente</b> Melhorar a formação e as competências profissionais do pessoal não docente</p>	<p>Apoio institucional para a frequência de Programas de Doutoramento e Pós-Doutoramento nas áreas "core" dos ciclos de estudo com vista ao aumento das qualificações académicas por parte de todo o corpo docente;</p> <p>Incentivo à publicação em revistas internacionais com revisão por pares através de apoio financeiro e de tempo.</p> <p>Incremento de ações que aproximem os docentes da realidade do mercado de trabalho através da realização de atividades em ambiente empresarial, de projetos, da prestação de serviços a empresas e outras instituições.</p> <p>Realização de ações de formação profissional contínua de acordo com as necessidades identificadas em contexto de trabalho.</p>



<b>INSTALAÇÕES E RECURSOS MATERIAIS</b>	Melhorar as instalações e os recursos materiais.	Mudança/Ampliação de Instalações Modernização dos serviços académicos. Aumento do número de salas de apoio aos estudantes. Atualização do equipamento informático. Atualização do acervo documental designadamente digital.
<b>INFORMAÇÃO, IMAGEM E COMUNICAÇÃO</b>	Melhorar os fluxos de informação e comunicação.	Criação de um plano de comunicação para promover uma ligação eficaz com o público-alvo através da Web Comm. Desenvolvimento de acessos personalizados com base em perfis de utilizador (através do site e da plataforma <i>blackboard academic</i> ).
<b>AVALIAÇÃO E PROMOÇÃO DA QUALIDADE</b>	Dispor de um sistema interno de qualidade orientado para a melhoria contínua e certificado pela A3ES.	Institucionalização do sistema de avaliação e promoção da qualidade através do aumento do grau de participação das partes interessadas. Elaboração de um quadro de indicadores de monitorização e avaliação das principais áreas de atividades do Instituto. Aumento do grau de envolvimento em exercícios de avaliação.
<b>SUSTENTABILIDADE</b>	Tornar o ISCE mais sustentável, em sintonia com a Agenda 2030 das Nações Unidas.	Promoção da saúde e bem-estar da comunidade educativa através dos programas de atendimento prestado pelos gabinetes Psicopedagógico e de Psicologia e Aconselhamento. Realização de ações de formação profissional contínua de modo a promover uma educação inclusiva, equitativa bem como a aprendizagem ao longo da vida Promoção da igualdade de género através de uma política de recrutamento e seleção de pessoal docente e de apoio com equilíbrio e equidade. Realização de ações junto da comunidade educativa e de cursos de formação e parcerias com organizações promotoras da igualdade de género (PG em Promoção da Igualdade de Género no Turismo). Promoção de energia limpa e acessível,



Rua Bento Jesus Caraça, 12  
2620-379 Ramada – Odivelas  
Telf: 209 347 135 Fax: 209 332 688  
e-mail: geral@isce.pt  
[www.isce.pt](http://www.isce.pt)

		<p>sustentável e renovável, através do aumento da eficácia energética do campus, energia solar fotovoltaica, eficiência do uso de água potável, preservação da biodiversidade.</p> <p>Construção de novas instalações para o ISCE, inovadoras, resilientes, inclusivas e sustentáveis.</p> <p>Cooperação para o desenvolvimento com países de língua oficial portuguesa, visando contribuir para a redução das desigualdades.</p>
--	--	---

Odivelas, 22 de dezembro de 2020

O Presidente

(Prof. Doutor Luís Picado)



Instituto Superior  
de Lisboa e Vale do Tejo