



**Instituto Superior de Ciências Educativas do Douro**

(Decreto-Lei n.º 56/2015, de 20 de abril)

# PLANO ESTRATÉGICO

## 2020-2023

ISCE DOURO – Instituto Superior de Ciências Educativas do Douro  
Rua Vitorino da Costa, n.º 96  
4560-708 Penafiel  
255 318 550/555  
[geral@iscedouro.pt](mailto:geral@iscedouro.pt) | [www.iscedouro.pt](http://www.iscedouro.pt)

O Plano Estratégico do ISCE Douro, constante neste documento, aplica-se ao triénio de 2020-2023.

A elaboração do Plano Estratégico do ISCE Douro é da responsabilidade do Presidente da instituição, tendo sido aprovado em reunião de Conselho Técnico-Científico, ouvido o Conselho Pedagógico.

O presente documento foi aprovado em reunião de Conselho Técnico-Científico de 25 de janeiro de 2021, com o acordo prévio da Entidade Instituidora.

# Índice

<b>Enquadramento .....</b>	<b>4</b>
<b>Missão e Projeto Institucionais.....</b>	<b>9</b>
<b>Domínio Estratégico I: Formação .....</b>	<b>12</b>
<b>Domínio Estratégico II: Avaliação e Promoção da Qualidade.....</b>	<b>19</b>
<b>Domínio Estratégico III: Investigação orientada e sua divulgação .....</b>	<b>21</b>
<b>Domínio Estratégico IV: Atividades de extensão à comunidade e intercâmbio interinstitucional e internacional.....</b>	<b>24</b>
<b>Domínio Estratégico V: Gestão dos Recursos Humanos, Materiais, Serviços e Informação</b>	<b>27</b>
<b>Notas Finais.....</b>	<b>30</b>

Nota: Todas as imagens utilizadas são propriedade do ISCE Douro.

## Enquadramento

O Instituto Superior de Ciências Educativas do Douro é uma escola não integrada do ensino superior politécnico privado português, tendo aberto portas em 2015, de modo a responder a necessidades de formação superior identificadas junto dos principais *stakeholders* da região do Tâmega e Sousa, primeiro, e de toda a grande região do Douro, depois.

Passados 5 anos sobre a sua abertura de portas na cidade de Penafiel, o ISCE Douro cimentou-se enquanto instituição de ensino superior da cidade e enquanto referência no ensino superior regional. Ao longo destes anos, o ISCE Douro soube crescer de modo consistente, afirmando-se paulatinamente no conjunto das instituições de ensino superior do país, apesar da forte competição existente de instituições de ensino superior públicas e privadas.

É neste contexto de forte competitividade e de grande proximidade a diversas instituições de ensino superior que o ISCE Douro construiu o seu caminho diferenciado, permitindo-lhe hoje continuar a crescer e a afirmar-se, ombreando em qualidade de ensino e em condições objetivas para a prática letiva, com instituições de ensino superior de maior dimensão e maior longevidade. Estamos certos que é este percurso diferenciado, assente num ensino de proximidade, tecnologicamente muito bem apetrechado e com uma forte ligação às instituições e empresas da região que fazem de nós uma instituição de ensino superior politécnico, com características ímpares que nos permitem desenvolver um trabalho sem paralelo na região do Tâmega e Sousa.



A região do Tâmega e Sousa agrega 11 municípios, sendo uma das mais populosas do país, detendo uma elevada taxa de população jovem. Apesar destes dados poderem indicar um terreno fácil para o desenvolvimento do ensino superior, na verdade ocultam uma realidade que tornam o desafio de desenvolver uma instituição de ensino superior (IES) num desafio extremamente trabalhoso mas gratificante.

De acordo com as estatísticas disponíveis, o abandono escolar regional no final da escolaridade obrigatória atinge níveis muito elevados, o que consequentemente se reflete na baixa frequência do ensino superior. Para além disso, socialmente a vantagem de possuir estudos superiores, ainda não é vista por muitos como uma vantagem competitiva no mercado de emprego. Como tal, o investimento na educação superior dos filhos ainda não é uma prioridade de investimento das famílias, tornando mais difíceis os processos de mobilidade social e de rutura de ciclos de pobreza.

Deste modo, o desafio de desenvolver um projeto de ensino superior numa região com estas características específicas, torna o nosso projeto educativo num verdadeiro programa de desenvolvimento e crescimento económicos, local e regional. Temos consciência plena do nosso papel, enquanto agentes da mudança social e económica de toda uma região, por isso desenvolvemos o nosso projeto com a máxima responsabilidade e a máxima ligação às populações. É por este motivo que desde a primeira hora nos assumimos como uma instituição de ensino superior vocacionada para o ensino, com uma forte componente de investigação orientada, de prestação de serviços e desenvolvimento de atividades para e com a comunidade. O nosso projeto educativo compreende as áreas da Educação, Turismo, Desporto, Artes e Multimédia.



## GRUPO PEDAGO

Institucionalmente, o ISCE Douro integra o Grupo Pedago que ao longo de 40 anos, se afirmou como o grupo educacional português mais eclético e intergeracional, detentor de instituições de todos os níveis de educação e ensino. O ISCE Douro, sendo uma instituição de ensino superior recentemente criada, reúne todas as condições para responder aos desafios colocados, adotando permanentemente processos de introspeção, de análise, de integração, de inovação, de melhoria contínua e de excelência. Com um projeto educativo, científico e cultural, ancorado em princípios humanistas e humanizantes e com uma intenção transformadora e progressiva, com instalações adequadas a um ensino superior de qualidade, com um corpo docente qualificado e especializado nas várias áreas de intervenção, com condições logísticas, equipamentos e laboratórios apropriados, o ISCE Douro não se circunscreve aos limites locais, integrando a sua ação formativa, investigativa e de prestação de serviços, toda a região do Tâmega e Sousa, bem como a grande região do Douro.

Pedagogicamente, o ISCE Douro também se diferencia das instituições congêneres da região, pelo recurso às mais modernas tecnologias da informação e comunicação, permitindo a interação com os estudantes pela via digital, seja através da plataforma digital de comunicação que articula todos os processos avaliativos dos estudantes e a partilha de documentos (entre outras potencialidades), seja através da plataforma comunicacional de interação em tempo real, entre estudantes e docentes.



A utilização da pedagogia *b-learning* com todas as suas virtualidades, permite uma significativa conciliação do trabalho com o estudo, a gestão individual do tempo, o acompanhamento permanente e o trabalho colaborativo, permitindo aos estudantes e aos docentes o desenvolvimento de inovações pedagógicas, assentes na partilha de aprendizagens, enriquecedoras para todas as partes envolvidas.

A apresentação deste Plano Estratégico 2020/ 2023 dá resposta ao estabelecido estatutariamente, constituindo-se como o documento orientador das grandes linhas estratégicas de desenvolvimento do ISCE Douro, terminada que está a fase de instalação da instituição em Penafiel.

Hoje o ISCE Douro encontra-se numa fase de crescimento da oferta educativa, das estruturas de apoio que detém, do seu corpo docente e dos seu número de estudantes, a par do aprofundamento da ligação às instituições e empresas da região, numa perspetiva mais alargada e cada vez mais presente.

Enquanto cultura organizacional, o ISCE Douro desenvolveu-se a partir de uma estrutura de trabalho colaborativo, capaz de gerar sinergias entre os diferentes serviços da instituição. Parece-nos claro que este modelo organizacional é o que melhor serve em organizações com a dimensão do ISCE Douro, pela sua flexibilidade e adaptabilidade, face aos obstáculos com que a organização se depara. Para além disso, parece-nos que a estrutura e dimensão organizacionais do ISCE Douro consegue uma maior eficácia e eficiência, com o achatamento da pirâmide hierárquica sem que se percam os papéis de cada colaborador na organização, bem como do papel central do líder, enquanto elemento agregador de vontades e do estabelecimento de consensos organizacionais. A metodologia que presidiu à elaboração deste Plano Estratégico 2020/ 2023 teve como base as notas tomadas pela Presidência do ISCE Douro durante o triénio anterior, constituindo-se num acervo muito significativo da vida da Instituição.



Estas notas nascidas das discussões saudáveis, francas e abertas, com os diferentes Coordenadores de Departamento, com a Assessoria da Presidência, com os representantes dos estudantes e com o pessoal não docente, resumem o que de mais relevante aconteceu na Instituição no triénio anterior, sendo uma importante base de reflexão crítica para a execução deste documento estratégico orientador.





## Missão e Projeto Institucionais

O Plano Estratégico 2020-2023 do ISCE Douro é por excelência o documento de referência para o desenvolvimento da vida institucional, em todos os domínios da sua atividade. Assim, o *corpus* central deste Plano Estratégico 2020/ 2023 está subdividido em cinco domínios estratégicos, considerados essenciais para o cumprimento cabal da missão institucional.

O Instituto Superior de Ciências Educativas do Douro, enquanto escola de ensino politécnico não integrada, vocacionada para o ensino, a investigação orientada e a prestação de serviços nos domínios da educação, do desporto, do turismo e das artes e multimédia, tem como missão:

- a) Servir e promover a comunidade intercultural de acordo com uma perspetiva humanista e humanizante, preparando cidadãos globais e pensadores críticos capazes de desenvolverem autonomamente processos de aprendizagem ao longo da vida, num mundo global e em permanente mudança;
- b) Colaborar ativamente com as forças vivas locais e regionais com as quais interage diretamente, nomeadamente ao nível da região do Douro e sub-região do Tâmega e Sousa, contribuindo para o desenvolvimento, formação e requalificação das comunidades locais e regionais, num esforço de melhoria contínua dos seus produtos e serviços, visando a satisfação das necessidades de formação aí identificadas;
- c) Contribuir para a promoção da educação integral e do desenvolvimento sustentável num mundo globalizado, num esforço de participação no desenvolvimento nacional, integrando a sua ação na comunidade internacional, promovendo e colaborando em projetos transnacionais e internacionais;
- d) Desenvolver as suas dinâmicas em parceria, contribuindo ativamente no processo de construção e desenvolvimento da sociedade da informação e do conhecimento, através do enriquecimento dos eixos aprendizagem, investigação, motivação intelectual e justiça social;



e) Promover a qualificação das populações da região de inserção da instituição, desenvolvendo a formação superior nas camadas mais jovens e, em geral, a formação ao longo da vida, numa perspetiva de procurar a inovação, a criatividade, e o empreendedorismo, partindo da realidade económica e sociocultural e tendo em conta as potencialidades nos domínios do património histórico, rural, cultural e turístico, respondendo a necessidades de formação nesses domínios e participando ativamente na empresarialização, profissionalização e requalificação dos recursos humanos existentes e a atrair.

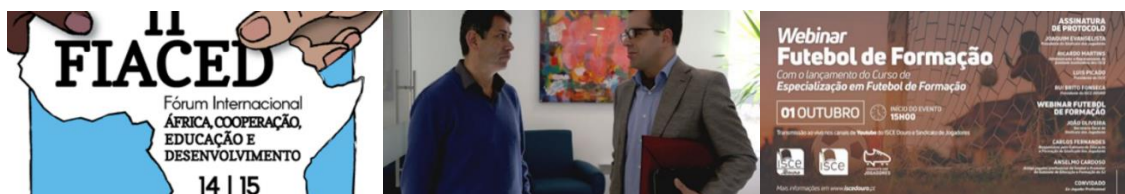
Assim, para o cumprimento da sua missão, o ISCE Douro adota no seu quotidiano e de forma persistente processos reflexivos de introspeção, análise, integração, inovação, melhoria contínua e de excelência.

Na prossecução da sua missão são atribuições do ISCE Douro, nomeadamente:

- a) a ministração de cursos de licenciatura e mestrado, conferentes dos correspondentes graus académicos, nos termos da lei;
- b) a ministração de cursos técnicos superiores profissionais, nos termos da lei e de acordo com os interesses e necessidades formativas da região em que a instituição se insere;
- c) a formação superior especializada e de nível pós-graduado, não conferente de grau académico, de acordo com necessidades de formação identificadas;
- d) a realização de ações de formação profissional e de atualização de conhecimentos;
- e) o apoio ao desenvolvimento regional, em especial através de atividades de extensão educativa, cultural, desportiva, artística e técnica;



- f) a investigação aplicada e o desenvolvimento experimental nos domínios da sua atividade;
- g) a realização de cursos de especialização, extensão e aperfeiçoamento das áreas científicas e técnicas por ele desenvolvidas;
- h) a promoção do intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres nacionais e estrangeiras;
- i) a produção e difusão do conhecimento e da cultura;
- j) o estudo e promoção de novas estratégias de ensino, incluindo novos métodos de partilha do conhecimento, que permitam grande flexibilidade no tempo e no espaço e a implementação de um modelo de aprendizagem aberto e abrangente;
- k) a adoção de novas plataformas tecnológicas de ensino/aprendizagem de modo a responder assertivamente ao fenómeno de mudança no perfil da população académica, bem como à crescente procura das oportunidades da aprendizagem ao longo da vida;
- l) a promoção da língua e da cultura portuguesas, no quadro do intercâmbio entre os povos e as nações, intervindo no ciberespaço e criando oportunidades de formação nos níveis inicial, especializado e avançado;
- m) o desenvolvimento de um ambiente pró-ativo otimizado face aos objetivos previamente definidos e aceites, revisitando as melhores práticas de responsabilidade organizacional, sem nunca descuidar os efeitos no âmbito ensino/aprendizagem;
- n) a adoção de novos paradigmas assente na capacidade que cada um dos elementos organizacionais possui em perceber/identificar anomalias, bem como a metodologia de resposta a essas mesmas anomalias;



- o) o estabelecimento de acordos de associação, cooperação e consórcios com instituições de ensino superior, quer nacionais quer estrangeiras, para o incentivo à mobilidade de estudantes e docentes para a precursão de parcerias e projetos comuns, incluindo programas de graus conjuntos ou de partilha de recursos e equipamentos;
- p) a formação pós-graduada e avançada em parceria com universidades, no âmbito da concertação de propostas próprias ou apresentadas por terceiros;
- q) o desenvolvimento e acompanhamento de estágios e de projetos de inserção profissional dos estudantes, fundamentados nos objetivos da instituição, nos itinerários pessoais e nas necessidades sociais;
- r) a conexão crítica entre os esforços de especialização e de transversalidade inter e intradisciplinar de modo a alcançarem-se padrões epistemológica e antropologicamente aceitáveis de aprofundamento e colaboração entre professores, estudantes e investigadores.

### Domínio Estratégico I: Formação

Do nosso ponto de vista, o que entendemos enquanto projeto educativo, científico, cultural, desportivo e artístico do ISCE Douro, é portador desde a sua génese e matriz - assim como na realização dos seus eixos aplicativos determinantes -, de abordagens inovadoras e propostas processuais que se inspiram em pertinentes práticas *state of the art* que são referência para um ensino superior como aquele que ministramos, isto é, um ensino superior politécnico que responde às especificidades do território onde se insere.

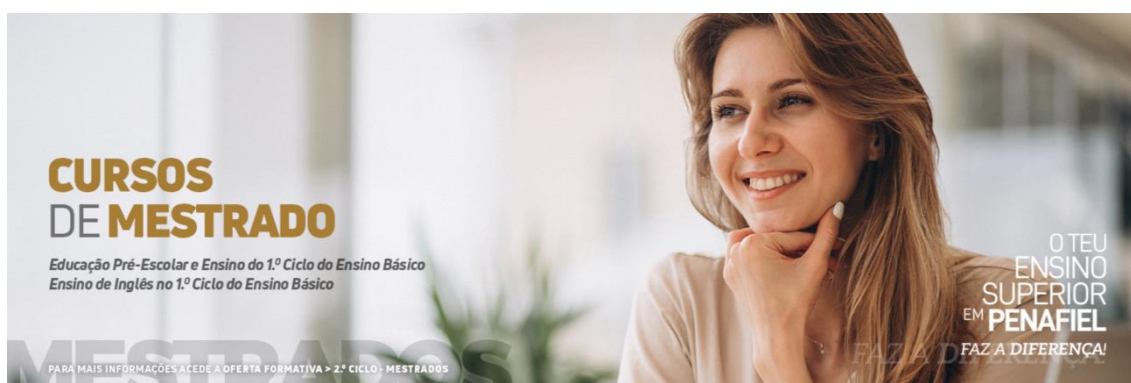


O projeto do ISCE Douro é herdeiro da cultura organizacional existente no Grupo Pedago. Assim, ainda que seja um projeto educativo com poucos anos na cidade de Penafiel, possui no seu ADN os mais de 40 anos de experiência no sector da educação do Grupo Pedago. Como tal, mantém e adequa à realidade do Tâmega e Sousa os mesmos elementos distintivos que caracterizam as instituições de ensino que compõem a Pedago como a atenção à qualidade dos processos educativos e ao desenho de linhas formativas que reforçam a centralidade do interesse dos estudantes, a construção das suas aprendizagens, na consecução dos objetivos gerais e específicos da instituição.

Da oferta formativa da instituição fazem parte ciclos de estudos de licenciatura e de mestrado, cursos técnicos superiores profissionais, MBA, formações especializadas e cursos de formação contínua.

Para o ano letivo 2020/ 2021, o ISCE Douro oferece os seguintes ciclos de estudos:

- Licenciatura em Educação Física e Desporto (em fase de descontinuação);
- Licenciatura em Desporto;
- Licenciatura em Educação Básica;
- Licenciatura em Produção de Conteúdos Interativos e Multimédia;
- Licenciatura em Educação Social;
- Mestrado em Educação Pré-Escolar e Ensino do 1º Ciclo do Ensino Básico;
- Mestrado em Ensino de Inglês no 1º Ciclo do Ensino Básico;
- Curso Técnico Superior Profissional em Desenvolvimento de Conteúdos Multimédia;
- Curso Técnico Superior Profissional em Turismo Desportivo e de Aventura;



- Curso Técnico Superior Profissional em Serviço Familiar e Comunitário;
- Curso Técnico Superior Profissional de Exercício Físico;
- Curso Técnico Superior Profissional em Acompanhamento de Crianças e Jovens;
- Curso Técnico Superior Profissional em Enografia e Enoturismo;
- MBA em Direção e Gestão das Organizações de Economia Social;
- Curso de Especialização em Futebol de Formação.

Além deste programa formativo, no ano letivo 2020/ 2021 serão realizadas outras modalidades formativas, no âmbito da formação contínua, com os seguintes objetivos:

- aumentar o número da oferta de ações de curta duração à comunidade educativa, aos parceiros e à comunidade em geral, alargando a diversidade de ACD por área científica;
- aprofundar a rede de parcerias com as IPSS, de modo a desenhar ofertas formativas adequadas a estas instituições;
- alargar a rede de parcerias com os centros de formação dos agrupamentos de escolas (CFAE) no âmbito dos planos de formação contínua dos professores.

Pretende-se que até 2023 a instituição esteja dotada de formação pós-graduada, articulada com uma licenciatura nas áreas científicas com maior procura. Considerando o ISCE Douro que estão reunidas as condições pedagógicas e científicas necessárias que permitirão a criação de mestrados, pós-graduações e MBA.



Consideramos que o reforço da oferta formativa de 2.ºs ciclos de estudos irá reforçar, concomitantemente, a investigação orientada produzida na instituição, permitindo o crescimento exponencial da investigação de qualidade reconhecida internacionalmente, já hoje produzida nos nossos núcleos de investigação. Assim, centraremos o crescimento da formação pós-graduada na:

- área da Educação, dando também a possibilidade de prosseguimento de estudos aos diplomados provenientes da Licenciatura em Educação Social;
- área de Desporto, dando também a possibilidade de prosseguimento de estudos aos diplomados provenientes da Licenciatura em Desporto;
- área do Multimédia, dando a possibilidade de prosseguimento de estudos aos diplomados da Licenciatura em Produção de Conteúdos Interativos e Multimédia.

Inversamente, os cinco anos de vida completos que temos permitem-nos compreender e amadurecer a ideia de que alguns ciclos de estudos não se adequavam exatamente à procura dos estudantes ou que a perceção social sobre os mesmos não era a mais correta, possivelmente em resultado de uma estratégia de comunicação errada da nossa parte ou de uma visão enviesada sobre os mesmos, por parte da população da região. Deste modo, neste triénio iremos descontinuar a seguinte oferta formativa:

- Mestrado em Ensino de Inglês no 1º Ciclo do Ensino Básico;

A área do turismo parece-nos particularmente interessante para reformular e voltar a apostar na mesma, como área de desenvolvimento de ciclos de estudo.

MBA

DIREÇÃO E GESTÃO  
DAS ORGANIZAÇÕES  
DE ECONOMIA SOCIAL

CANDIDATURAS  
ABERTAS

CONTRIBUIR PARA O DESENVOLVIMENTO E/OU APERFEIÇOAMENTO DE COMPETÊNCIAS  
DE PROFISSIONAIS PARA A GESTÃO DE INSTITUIÇÕES E EQUIPAMENTOS SOCIAIS.

PARA MAIS INFORMAÇÕES ACEDE A OFERTA FORMATIVA > CURSOS AVANÇADOS

O TEU  
ENSINO  
SUPERIOR  
EM PENAFIEL

FAZ A DIFERENÇA!

Do nosso ponto de vista, o Curso Técnico Superior Profissional em Turismo Desportivo e de Aventura e o Curso Técnico Superior Profissional em Enografia e Enoturismo não obtiveram a procura desejada ao longo destes anos, pois faltava uma oferta formativa complementar ao nível do 1º ciclo que mudasse a perceção social da importância de investimento educativo nos primeiros. Como tal, para este triénio julgamos pertinente a acreditação de uma Licenciatura em Turismo. Para além disso, consideramos pertinente que se trabalhe neste triénio na acreditação de uma licenciatura na área científica das Artes, cuja especificação carece ainda de uma melhor análise do mercado e de ofertas concorrentes.

Sucintamente, após o triénio anterior que foi mais orientado para a consolidação institucional e para a solidificação da oferta educativa, no triénio 2020/ 2023 a orientação vai focar-se mais no crescimento da oferta educativa e na sua diversificação. Para além disso, o desenvolvimento de formações que não conferem grau, mas que podem ser complementares às ofertas educativas conferentes de grau, afigura-se como uma opção interessante a desenvolver neste triénio, seja para estudantes do ISCE Douro, seja para outras pessoas que procurem formações complementares.

Neste sentido, o ISCE Douro continuará a diversificar métodos e ferramentas de trabalho, implementando recursos de aprendizagem capazes de sustentar novas estratégias de ensino e aprendizagem, bem como novos métodos de distribuição do conhecimento caracterizados por elevados índices de flexibilidade, em torno das variáveis tempo e espaço. Destarte, o modelo pedagógico baseado na pedagogia *b-Learning*, suportado pelas tecnologias de informação e comunicação, contribui para a igualdade de oportunidades no ensino superior, através de um ensino e aprendizagem flexíveis, adequados aos diferentes perfis de aprendizagem dos estudantes.

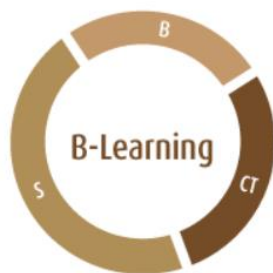




Para além disso, este será o triénio do desenvolvimento de ofertas formativas superiores em Ensino a Distância (EaD). O EaD é cada vez mais uma opção para quem quer frequentar uma licenciatura, uma pós-graduação ou um mestrado, mas não tem tempo disponível, compatível com horários rígidos e deslocações frequentes a uma Instituição de Ensino Superior. Assim, sem qualquer perda de qualidade científica e pedagógica, o EaD surge como um lógico desenvolvimento do ensino superior, considerando as tecnologias ao dispor de qualquer cidadão.

Neste momento temos já em processo de acreditação dois Mestrados em Educação em EaD, o Mestrado em Educação com especialização em Intervenção Socioeducativa com Crianças e Jovens e com especialização em Risco e Intervenção Socioeducativa em Gerontologia, assim como o Mestrado em Educação com especialização em Supervisão Pedagógica e especialização em Administração e Gestão Escolar. Estamos certos de que este é o caminho do futuro, onde as IES terão uma oferta educativa presencial para uma tipologia de estudantes e uma oferta educativa em EaD dirigida a outra tipologia de estudantes. As duas tipologias passarão a fazer parte de qualquer IES que pretenda estar na dianteira do ensino superior em Portugal. Esse é um dos nossos objetivos para este triénio.

É claro que ao longo deste triénio o ISCE Douro continuará a apostar na maturação e reflexão sobre os processos, a organização e o funcionamento dos diferentes ciclos de estudo, no sentido da crescente promoção da qualidade pedagógica e científica. Neste sentido, os processos de revisão curricular e melhoria do processo de ensino e aprendizagem partirão da avaliação do funcionamento dos diferentes ciclos de estudo, tendo como objetivo a implementação de medidas de melhoria contínua.

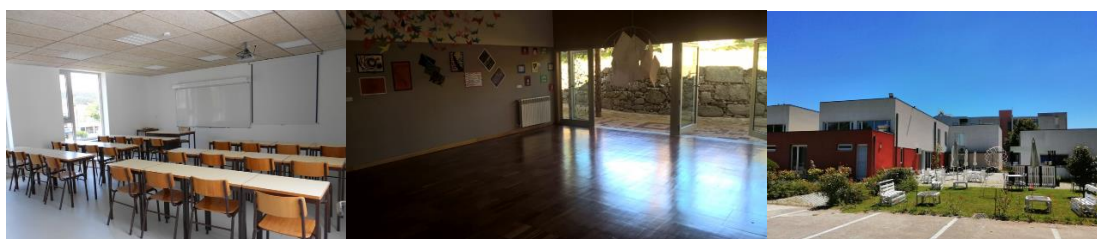


Nestes processos assumirão particular importância os estudantes, os docentes e o pessoal não docente – pois todos são parte integrante do ecossistema que tem permitido ao ISCE Douro afirmar-se e desenvolver-se - bem como o Gabinete da Avaliação e Promoção da Qualidade (GAPQ) e a Coordenação de Departamento, que produzem os relatórios onde é feita uma avaliação global dos ciclos de estudo e da Instituição. 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, trabalhos de projeto e/ou dissertações) em linhas de investigação dos núcleos de investigação do ISCE Douro e o reforço dos estágios do 2.º Ciclo, com uma crescente ligação ao mercado de trabalho.

Quanto aos Cursos Técnicos Superiores Profissionais, ganha crescente importância a sua promoção, enquanto formação de curta duração do ensino superior que prepara os estudantes, para o desenvolvimento de uma área de atividade profissional ou vocacional, bem como, para o desenvolvimento pessoal e para o prosseguimento de estudos numa licenciatura.

É central no desenvolvimento das atuais e das novas ofertas educativas do ISCE Douro a sua ligação às empresas e às instituições da região. Porque pretendemos uma oferta educativa, cada vez mais conectada com as “forças vivas” da região, de modo a incrementar a empregabilidade dos nossos graduados, contribuindo desse modo para o desenvolvimento regional, a produção de riqueza e a fixação de populações, a preocupação com a identificação das necessidades laborais da região, das competências exigidas pelo mercado de trabalho, serão uma constante na nossa ação.



Para tal, o estreitamento das relações com a CIM Tâmega e Sousa, a Câmara Municipal de Penafiel e a Associação Empresarial de Penafiel são essenciais no levantamento das necessidades de formação, nas modalidades de formação presencial e a distância.

A eficiência da nossa formação apenas atingirá os objetivos desejados se conseguirmos ter estudantes motivados e bem-sucedidos. Como tal, disponibilizamos aos nossos estudantes diferentes apoios educativos, prestados pela ação conjugada dos Gabinetes de Apoio Social e Psicopedagógico, do GAENEE 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 dos cursos.

### **Domínio Estratégico II: Avaliação e Promoção da Qualidade**

Neste domínio estratégico, a ação do Gabinete de Avaliação e Promoção da Qualidade (GAPQ) assume uma importância vital. Como tal, o GAPQ assume uma crescente relevância na estratégia de consolidação e crescimento do ISCE Douro, pois as questões relacionadas com a avaliação da qualidade são hoje centrais, na gestão de um ensino superior que se quer com futuro e orientado por altos padrões de qualidade.

Deste modo, para o ISCE Douro o GAPQ deve assumir-se como uma estrutura com autonomia e independência funcional em relação à instituição, com o objetivo de poder afirmar-se como uma estrutura autónoma e auditora do ISCE Douro. Por seu lado, o ISCE Douro deverá colaborar com o GAPQ, atuando como elemento mobilizador da comunidade ISCE Douro, para a construção de uma cultura organizacional de conhecimento e qualidade, partilhada e com a participação ativa de estudantes, docentes, colaboradores não docentes, parceiros externos, nacionais e transnacionais.



Sendo a garantia da qualidade um dos elementos fulcrais da missão do ISCE Douro, o GAPQ deverá promover na instituição a interiorização de valores de excelência e qualidade contínuas, seja nas práticas pedagógicas, nos desempenhos individuais ou nas estruturas gerais de funcionamento e interação com o mercado educativo, social e económico.

Assim, o ISCE Douro pretende em articulação estreita com o GAPQ aprofundar a implementação de um sistema interno de qualidade, autónomo e crítico, orientado para a melhoria contínua de modo a:

- potenciar o grau de incrementação do Sistema Interno de Gestão da Qualidade(SIGQ), através da profissionalização da sua estrutura e do aumento do grau de participação das partes interessadas;
- elaborar um quadro de indicadores de monitorização e avaliação das principais áreas de atividades da instituição;
- potenciar o grau de envolvimento em exercícios de avaliação externa;
- implementar as mudanças necessárias, para corresponder aos resultados da análise efetuada pelo GAPQ, na perspetiva da melhoria contínua;
- preparar o SIGQ para a certificação do mesmo junto da A3ES.

Neste sentido, importa desenvolver ações de diferentes tipologias, como sessões de informação, *workshops*, esclarecimentos ou outros formatos de ações – presenciais ou *online* – que elucidem e envolvam toda a comunidade ISCE Douro, sobre a missão e valores promovidos pelo GAPQ.



Deste modo, impulsionaremos uma maior cooperação entre estudantes e docentes, assim como realçaremos a importância da dinamização do espaço Qualidade – um espaço criado na plataforma para divulgação, reflexão e construção partilhada de uma cultura de qualidade no ISCE Douro. O GAPQ em articulação com o ISCE Douro, deverá manter atualizados os dispositivos de informação e apresentações eficazes, para eventuais reuniões que ocorram no contexto de processos avaliativos aos ciclos de estudo da instituição, por parte de comissões de avaliação externa, grupos de trabalho internos ou outros.

### **Domínio Estratégico III: Investigação orientada e sua divulgação**

O processo de estabelecimento das prioridades estratégicas de investigação resulta da ponderação entre as áreas científicas dos diferentes cursos e os projetos de investigação em curso. Assim, nestes últimos anos tem sido possível incrementar bastante a produção científica no ISCE Douro, com diversas publicações, nacionais e internacionais, em revistas científicas indexadas com alto fator de impacto. Neste sentido, com o apoio direto da Entidade Instituidora tem sido possível apoiar financeiramente a publicação de artigos científicos e a participação em conferências científicas com resultados objetivos muito positivos, sobretudo no Departamento de Desporto.

Para o triénio 2020/ 2023, pretendemos continuar com esta política de apoios financeiros à publicação de artigos científicos e de participação em conferências científicas, nacionais e internacionais, pois foi este o caminho de autonomia e responsabilidade que permitiu uma real dinamização dos núcleos de investigação.



O estímulo e valorização dos docentes que publicam e participam em conferências, realizado no seio de cada núcleo de investigação, tem sido um importante tónico e motivação adicional para o trabalho de investigação.

Cabe ao CI-ISCE, enquanto centro de investigação criado no âmbito do protocolo de colaboração existente entre o ISCE Douro e o ISCE, 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 dará 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 da publicação 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.



**CONGRESO INTERNACIONAL DE SEMILLEROS DE  
INVESTIGACIÓN-EDUCACIÓN-TECNOLOGÍA**

Deste modo, tem sido possível uma crescente internacionalização da investigação produzida no ISCE Douro, quer através da publicação de artigos dos nossos docentes e investigadores em revistas científicas indexadas com alto fator de impacto, quer através das ligações privilegiada com entidades congéneres na América Latina e África. Para além disso, trabalharemos na realização de atividades científicas, tecnológicas e artísticas de alto nível no ISCE Douro.

Até 2023, o ISCE Douro pretende aumentar consideravelmente o volume e a qualidade das atividades de investigação e desenvolvimento nas áreas *core* dos ciclos de estudo mediante:

- o desenvolvimento de um plano de investigação que promova a inserção dos seus docentes em CI reconhecidos;
- o estimular do desenvolvimento de projetos de investigação do ISCE Douro, preferencialmente com financiamento externo garantido;
- o impulsionar da investigação realizada pelos docentes do Instituto Superior de Ciências Educativas do Douro, traduzíveis crescentemente em publicações científicas indexadas com alto fator de impacto;
- o estabelecimento de parcerias e consórcios com outros centros de investigação de outras IES, com vista a criar sinergias investigativas;
- a possibilidade de autonomização do CIDDOURO – Centro de Investigação e Desenvolvimento do ISCE Douro - em relação ao CI-ISCE, com vista a formalizá-lo como unidade de I&D preocupada com a investigação orientada para o desenvolvimento regional, com vista à obtenção de avaliação positiva por parte da FCT, para apresentação de projetos com financiamento da FCT e de outros.

**NIDEF**  
Núcleo de Investigação  
Desporto e Exercício Físico

**NIAM**

**NITCE**  
Núcleo de Investigação Transdisciplinar  
em Ciências da Educação

## Domínio Estratégico IV: Atividades de extensão à comunidade e intercâmbio interinstitucional e internacional

As atividades de extensão à comunidade e de internacionalização são planeadas em função de objetivos e metas muito claros para o ISCE Douro. As atividades de extensão à comunidade são um dos motivos do sucesso do ISCE Douro, pois permitem uma crescente notoriedade da instituição na sociedade civil e junto da população. As atividades de extensão à comunidade são montras dos trabalhos desenvolvidos dentro do *Campus* do ISCE Douro, chamando a comunidade a participar nas mesmas e mostrando a qualidade do trabalho desenvolvido com os estudantes no ISCE Douro, envolvendo instituições e empresas da região. A este nível, através do intensificar do trabalho dos Departamentos do ISCE Douro, no desenvolvimento de iniciativas de extensão á comunidade, a par do trabalho de diplomacia social em contínuo desenvolvimento pela Presidência, temos como expectativa chamar ao ISCE Douro cada vez mais elementos da comunidade, fazendo do ISCE Douro um *player* crescentemente necessário e relevante para uma boa gestão da cidade e da região.

No que respeita ao reforço e ampliação das atividades de cooperação com a comunidade envolvente continuaremos a estabelecer novos acordos de cooperação, designadamente para a realização de atividades de formação profissional, cursos de graduação e pós-graduação ajustados à comunidade envolvente, nomeadamente: CIM Tâmega e Sousa, autarquias da região – com destaque para a autarquia na qual se situa o ISCE Douro -, IPSS, associações de desenvolvimento local e regional e empresas.

Cientes que o desenvolvimento de uma IES como o ISCE Douro não se realiza apenas dentro de portas mas também para além das fronteiras do país, a nossa aposta na internacionalização da investigação e da mobilidade internacional de estudantes, docentes e pessoal não docente, é também um desiderato a incrementar.





Num mundo cada vez mais globalizado, em que as fronteiras se esbatem e a mobilidade é a palavra-chave para o sucesso, o ISCE Douro trabalhará na melhoria destes indicadores, em articulação com o CCRI.

Deste modo, o ISCE Douro 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.

No domínio internacional, a dinamização de uma cultura de mobilidade internacional de estudantes, docentes e pessoal não docente, afiguram-se como o grande desafio para este triénio, pois é nosso objetivo operar um significativo crescimento nas mobilidades de *incoming* e *outgoing*. É também com esta intenção que cresce a importância de toda a sinalética do *Campus* do ISCE Douro estar em português e inglês, assim como se torna relevante que um pré-requisito para a contratação docente, seja a sua capacidade de comunicação bilingue.

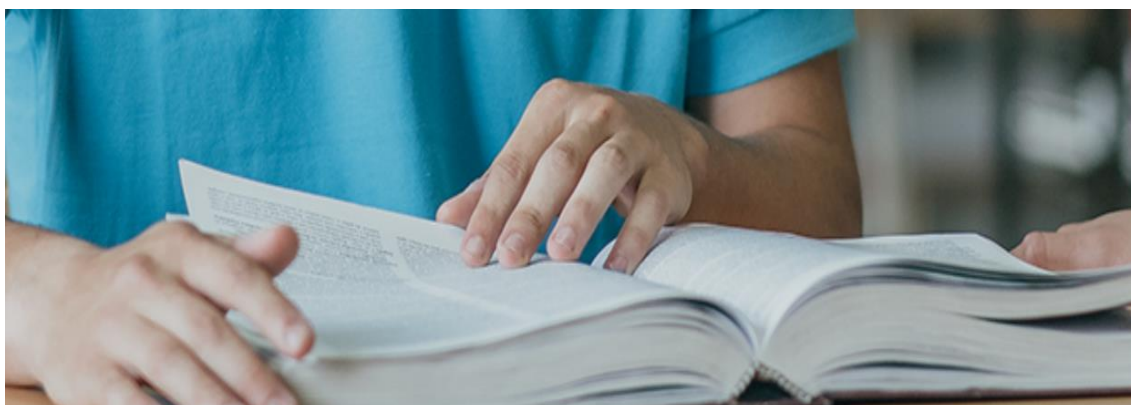
Também a natural relação existente com os países de língua oficial portuguesa, nos diferentes continentes onde o português é cada vez mais uma língua de trabalho e não apenas da administração pública Assim, a nível multilateral, seja no quadro da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) seja através de outros canais de cooperação a estabelecer. Neste momento, o ISCE Douro tem já desenvolvido acordos de cooperação com IES da América Latina e África, pretendendo também olhar para outras latitudes e, naturalmente, para os países da União Europeia.



Os convénios marco 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.

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

- a mobilidade internacional para o intercâmbio de professores, investigadores, estudantes e pessoal não docente, para formação e atualização pedagógica e científica de docentes e investigadores;
- o desenvolvimento conjunto de projetos de investigação.
- a realização de cursos, seminários, conferências e oficinas pedagógicas, entre outros com especial recurso às tecnologias da informação e comunicação;
- a realização de publicações conjuntas;
- o aprofundamento da cooperação com o Brasil, no quadro de interesses e objetivos comuns nos campos académicos, científicos e culturais com o GRUPO CAELIS;
- o aprofundamento da cooperação com a Colômbia, no quadro de interesses e objetivos comuns nos campos académicos, científicos e culturais com o GRUPO KENTA e com Universidade Pedagógica Nacional da Colômbia;
- o fomento da atuação do ISCE Douro, no âmbito de atuação na REDE EURODIR através de ações enquadradas nos programas ERASMUS+ e no estabelecimento de ciclos de estudo conjuntos com IES europeias, nas áreas de especialidade das instituições da rede a serem submetidos para aprovação junto das instâncias próprias.



## Domínio Estratégico V: Gestão dos Recursos Humanos, Materiais, Serviços e Informação

A gestão dos recursos humanos, materiais, serviços e informação tem uma importância capital na gestão institucional. Crescentemente, em resultado do real crescimento do ISCE Douro torna-se agora necessária uma crescente profissionalização da gestão destes recursos, pois os desafios de uma instituição em franco crescimento como o ISCE Douro são cada vez mais complexos e urgentes.

Note-se que o aumento do número de estudantes e o crescimento da oferta educativa implicarão necessariamente um incremento no número de docentes contratados, resultando também na necessidade do reforço do pessoal não docente (administrativo e de apoio). A prazo as próprias infraestruturas físicas terão de ser repensadas ou o horário de funcionamento do ISCE Douro, reforçando a componente pós-laboral da instituição, sobretudo no que concerne à ocupação desse período com mestrados, pós graduações e outras formações.

Com especial enfoque no pessoal docente, mas com relevância para todos os colaboradores do ISCE Douro, importa incentivar os mesmos a prosseguir estudos e a melhorar a sua capacidade científica e pedagógica. Neste quadro, é também importante o investimento numa maior aproximação dos docentes ao mercado de emprego, trazendo as empresas e outras organizações nossas parceiras ao Campus do ISCE Douro, estimulando diálogos e partilhas de conhecimentos e experiências.

Para além disso, é de salientar a importância do cumprimento dos procedimentos de avaliação de desempenho do pessoal docente e não docente, em articulação com o GAPQ com vista ao contínuo aperfeiçoamento do SIGQ. Este é um trabalho essencial para a avaliação de necessidades formativas e identificação de carências organizacionais.



No que concerne às questões materiais, de serviços e de informação, continuaremos o esforço de modernização dos Serviços Académicos, seja em termos organizacionais, seja no que concerne ao parque informático. Também na Biblioteca operaremos melhoramentos, com vista ao reforço do acervo material e digital de modo continuado, tal como temos vindo a proceder. Materialmente estamos a trabalhar no sentido de todas as salas de aula serem equipadas com quadros interativos, de modo a dar um salto qualitativo no trabalho docente e no serviço aos nossos estudantes. Também do ponto de vista material, neste triénio procederemos à requalificação do parque de estacionamento do Campus, reorganizando o seu espaço e acesso melhorando a mobilidade de pessoas com mobilidade reduzida, reforçando por essa via a segurança e livre mobilidade de todos.

Quanto à comunicação interna e externa do ISCE Douro, a estratégia comunicacional desenvolve-se a partir da construção de uma relação de proximidade com a comunidade, assente numa presença continuada no espaço e nos *media* locais (designadamente na imprensa escrita e nos meios de comunicação digitais), num maior envolvimento com os agentes da comunidade, numa maior presença nas redes sociais (*facebook* e *instagram*, essencialmente), na atualização e alimentação continuada da página *web* oficial da Instituição e da dinamização da *newsletter* mensal do ISCE Douro, assim como na participação em feiras promocionais de instituições de ensino superior (presenciais e virtuais), onde a promoção dos CE existentes na IES são uma constante. Estas ações assumem grande importância pela aproximação aos estudantes finalistas do ensino secundário e na promoção de ações de divulgação, junto das escolas secundárias e profissionais ou na própria instituição.



Com esta diversidade de campanhas promocionais, a instituição pretende captar uma maior diversidade de estudantes, procurando alargar, por um lado, a captação de estudantes que tradicionalmente vão estudar para o Porto, Braga, Bragança ou Vila Real, e por outro, incentivar os alunos das escolas e dos cursos profissionais a prosseguirem estudos para o ensino superior.

A crescente valorização que atribuímos à comunicação interna e externa, seja através de ações desenvolvidas em articulação com o Departamento de Marketing da PEDAGO, seja em outras ações de comunicação que visam reforçar a identificação dos estudantes, do pessoal docente e não docente com o ISCE Douro, nomeadamente através de elementos gráficos mais presentes na IES ou de materiais com a identidade gráfica da IES oferecidos a estes, entre outras ações.

Estamos certos que a par da notoriedade externa crescente do ISCE Douro, construída com o trabalho de toda a equipa da instituição com o apoio da PEDAGO em particular do seu Departamento de Marketing – de fora para dentro –, a par de uma maior identificação de todos os que constituem a comunidade ISCE Douro com o reforço e reorganização da comunicação interna – de dentro para fora –, conseguiremos continuar a consolidar e a potenciar o crescimento deste projeto académico, científico, comunitário, de desenvolvimento económico e social regionais que é o ISCE Douro.



## Notas Finais

O documento que aqui se apresenta, plasma em linhas gerais qual o desenvolvimento estratégico planeado para o ISCE Douro, para o triénio 2020/ 2023.

Naturalmente, este não é um documento de detalhe em que se apresentam todas as atividades, iniciativas a desenvolver pelo ISCE Douro, nem todos os investimentos a realizar pela Pedago no mesmo. Este é um documento que reflete sobre percursos realizados e caminhos a percorrer de um modo genérico, mas claro e transparente.

Para que se possa ter uma noção de todo o trabalho desenvolvido no ISCE Douro, ano após ano, é necessário complementar a leitura deste documento com a leitura dos Planos de Atividade e Relatórios de Atividade, respeitantes a cada ano deste triénio. Consideramos que o documento que agora finda demonstra com clareza o caminho que vamos trilhar, na afirmação do ISCE Douro, realçando sempre o trabalho colaborativo interno e o trabalho de parceria externo, pois a nossa visão do ensino superior politécnico é uma visão que envolve a comunidade que o serve, agrega os parceiros com quem pode desenvolver estratégias *win-win* e empresas com quem pode estabelecer redes de trabalho, enriquecedoras para a região, dinamizando a economia, gerando empregos na região e fixando as famílias à sua região de origem.

Não será imodesto afirmar que são projetos como o ISCE Douro que são decisivos para a qualificação das populações, para o combate à desertificação demográfica do interior do país e para o desenvolvimento mais equilibrado de Portugal. Ainda que a nossa história institucional tenha apenas 5 anos, a nossa visão de futuro e de mudança social e económica da região do Tâmega e Sousa perde-se no horizonte, pois acreditamos que é deste trabalho feito com as pessoas que podemos atingir metas sólidas e que perduram no tempo. É este o ADN do ISCE Douro: trabalhar com as pessoas e para as pessoas, gerando relações de confiança que se afirmam e resistem à passagem do tempo.

O Presidente do ISCE Douro



(Prof. Doutor Rui Pedro da Silva Brito Fonseca)