



ESCOLA SUPERIOR  
DE EDUCAÇÃO DE FAFE

# PLANO ESTRATÉGICO

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DE FAFE

**2023 – 2027**

Dezembro de 2022



## ***Título***

*Plano Estratégico 2023 – 2027 da Escola Superior de Educação de Fafe*

## ***Autor***

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DE FAFE

## ***Edição***

Dezembro 2022

# Índice

Apresentação	4
Introdução	6
Breve enquadramento institucional	8
Missão, visão e valores	10
Análise SWOT	13
Eixos estratégicos 2027	14
1. Governação e gestão estratégica	14
2. Ensino e aprendizagem	16
3. Investigação e desenvolvimento	18
4. Internacionalização	19
5. Recursos humanos e infraestruturas	20
6. Extensão comunitária e responsabilidade social	22
7. Comunicação e reconhecimento institucional	23
Monitorização, acompanhamento e avaliação	25
Eixos estratégicos, objetivos estratégicos, objetivos operacionais, indicadores de desenvolvimento e metas	26
Nota Final	32

# APRESENTAÇÃO

## *Apresentação*

O Plano Estratégico 2023-2027 da Escola Superior de Educação de Fafe (ESEF) define os eixos estratégicos, os objetivos, os indicadores e as medidas estabelecidos para cumprir a sua missão e visão a longo prazo, projetando-a para o futuro, com compromissos realistas nos diferentes aspetos do seu desenvolvimento. Cada um destes elementos é quantificável e sujeito a verificação posterior.

O desenvolvimento do Plano Estratégico, com base num processo de autoavaliação, mais do que cumprir uma disposição legal e estatutária, visa reposicionar a ESEF no sistema de ensino superior nacional e internacional, correspondendo a uma alteração da designação e da estrutura da Entidade Instituidora – Instituto Europeu de Estudos Superiores (IEES), que se integra numa rede internacional de instituições universitárias, em desenvolvimento nos Estados Unidos da América, América Latina e Europa. A caminho de celebrar quatro décadas de história na educação e formação de quadros técnicos superiores, a Escola orgulha-se das suas raízes, do seu percurso, do sucesso dos seus diplomados e do contributo cultural, técnico e científico para a sociedade nas áreas da educação e formação de professores e educadores de infância, do desporto e lazer e da

intervenção e pedagogia social.

Apoiados nas nossas forças e conscientes das nossas fragilidades, abraçamos os desafios imediatos e futuros ancorados numa cultura de qualidade e melhoria contínua do projeto educativo. De acordo com os objetivos, os indicadores e as metas propostos para cada eixo estratégico, de forma articulada e dinâmica, pretendemos desenvolver a melhoria dos processos de governança e gestão institucional, a crescente qualificação e especialização dos recursos humanos, o reforço das infraestruturas, a consolidação de processos de garantia da qualidade, a internacionalização e a vinculação com o meio artístico, educativo e económico regional, nacional e internacional.

# INTRODUÇÃO

## Introdução

A concepção de um plano de desenvolvimento estratégico e a sua implementação proporcionam clareza institucional quanto às suas projeções e à viabilidade da sua concretização, de acordo com as suas finalidades, posicionando-se nos cenários futuros do ensino superior.

O cumprimento destas orientações implica:

- Níveis de gestão estratégica, profissional, sistematizada e autossustentável, cujos resultados expressos em eficiência e eficácia são consequência do comprometimento de toda a comunidade institucional.
- Definição de um conjunto de objetivos e ações que permitam posicionar a Escola como uma Instituição de Ensino Superior (IES) reconhecida na formação de profissionais qualificados e especializados.
- Posicionar a Escola para responder às crescentes exigências de acreditação nos domínios da formação, investigação e transferência de conhecimento, internacionalização, extensão comunitária, responsabilidade social e ambiental, no quadro de políticas de garantia da qualidade.

Para obter um desempenho eficaz, é fundamental definir um plano de

desenvolvimento estratégico, que permita alcançar a missão e a visão institucional, reduzindo a incerteza do futuro. Isto inclui a formulação de planos a longo, médio e curto prazo, a forma como os objetivos e as ações são implementados, o seu desenvolvimento, a existência de mecanismos para verificar o seu cumprimento e a sua coerência. Deve também considerar a forma como os resultados são monitorizados para evitar desvios e/ou ajustar os planos, e como os atores relevantes estão envolvidos na sua formulação e empenhados nos resultados desejados.

Embora nenhum plano defina, por si só, o sucesso da gestão, ele é um meio essencial de orientação das decisões e prioridades institucionais que, aliado à liderança e gestão institucional, permite unir os esforços de todos os membros da comunidade académica em torno de políticas, objetivos, metas e valores partilhados, possibilitando a potenciação das oportunidades do meio envolvente e a assunção dos desafios futuros.

# BREVE ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

## *Breve Enquadramento Institucional*

A Escola Superior de Educação de Fafe (ESEF) teve origem na Escola Normal de Educadores de Infância de Fafe, instituída em 1985, com um curso médio de Educadores de Infância, reconvertendo-se em 1988, com apenas um bacharelato em Educadores de Infância. A sua entidade instituidora passou a ser a ESEIF – Escola de Educadores de Infância de Fafe, Lda. A necessidade de novos espaços com capacidade para a expansão da Escola justificou a construção de raiz das atuais instalações em Medelo.

Em 1995, teve início uma nova dinâmica institucional, que foi plenamente concretizada com a aprovação, pela tutela, em 1998, dos estatutos pela nova entidade instituidora – o Instituto de Estudos Superiores de Fafe, Lda. A Escola Superior de Educação de Fafe consolidou a sua oferta na área da formação inicial – Educação de Infância, Matemática e Ciências da Natureza, Educação Visual e Tecnológica, Educação Física e Professores do 1.º Ciclo – e na formação complementar – Especialização em Educação Especial e Apoios Educativos, Especialização em Educação para a 1.ª Infância, Administração Escolar e Administração Educacional, Supervisão Pedagógica e Orientação Educativa.

No presente, a Escola Superior de Educação de Fafe, que tem,



desde 2022, como Entidade Instituidora o Instituto Europeu de Estudos Superiores, desenvolve o seu projeto formativo nas áreas da formação de educadores de infância e professores, da educação social e do desporto, orgulhando-se de uma experiência acumulada de 38 anos de ensino, investigação científica fundamental e aplicada, assim como na prestação de serviços à comunidade, em estreita colaboração com os agentes locais e regionais para abordar os desafios educativos e sociais.

O projeto educativo, científico e cultural da Escola Superior de Educação de Fafe integra, em diferentes campos do saber, cursos técnicos superiores profissionais, licenciaturas, mestrados, pós-graduações, cursos de formação especializada e de formação contínua, em estreita colaboração com instituições regionais, nacionais e internacionais, públicas e privadas, assumindo-se assim como um foco promotor do desenvolvimento económico, social e cultural da região do Ave e de Portugal.

Em resposta aos desafios sociais de inovação e desenvolvimento, a Escola Superior de Educação de Fafe propõe-se dinamizar ações de cooperação culturais, científicas e técnicas com instituições nacionais e internacionais, renovando continuamente o ambiente educativo de proximidade e a imagem de reconhecida excelência científica e pedagógica construída nas últimas décadas.

# MISSÃO, VISÃO E VALORES

## *Missão, Visão e Valores*

### **Missão**

A Escola Superior de Educação de Fafe é uma Instituição Privada de Ensino Superior Politécnico não Integrado que tem a missão de oferecer um ambiente académico que possibilite a formação de profissionais e graduados competentes e socialmente responsáveis, contribuindo assim para o desenvolvimento social através da formação de profissionais de elevada competência profissional, científica, técnica e artística, gerando conhecimento a partir da investigação e a transferência aplicada de tecnologia e conhecimento, participando ativamente no desenvolvimento global, sustentável e ético da região em que se insere, num quadro de referência internacional.

Neste âmbito, a concretização da missão da Escola segue os seguintes princípios orientadores:

- a. ministrar ensino superior em diferentes campos do saber científico e técnico;
- b. educar para a vida cívica e ativa, no respeito pela ética e pelos direitos humanos;
- c. estimular a atividade cultural e o desenvolvimento do pensamento crítico e científico;

- d. incentivar a pesquisa e a investigação científica fundamental e aplicada, bem como a divulgação dos seus resultados;
- e. promover a formação contínua e a extensão cultural;
- f. fomentar a ligação com o tecido socioeconómico, no sentido da valorização recíproca;
- g. dinamizar, no âmbito próprio, ações de cooperação internacional, especialmente com o mundo da lusofonia;
- h. realizar intercâmbios culturais, científicos e técnicos com instituições similares, nacionais e estrangeiras.

No respeito pela democracia e na observância dos direitos e liberdades fundamentais, a ESEF conduz-se pelos princípios da solidariedade, do direito à informação e da gestão pedagógica participada. Visa, ainda, promover a formação integral da pessoa humana, garantindo o direito à educação e à cultura e patrocinando a investigação.

## **Visão**

A ESEF pretende assumir-se como instituição de ensino superior vocacionada para uma formação académica de qualidade, que oferece uma oferta formativa profissionalizante, inovadora e transformadora, ancorada na investigação aplicada e em articulação com a região e o

país. Uma instituição reconhecida pela construção e transferência de conhecimento, pela qualidade de ensino e formação, pelo desenvolvimento de projetos e de colaborações com instituições regionais, nacionais e internacionais, assumindo-se como um foco promotor do crescimento económico, social e cultural da região.

### **Valores Organizacionais**

Os valores são os princípios que servem de guia para as atitudes e decisões, com vista ao alcance dos objetivos que contribuem para a concretização da missão. No desempenho e concretização da missão da Escola, estão presentes os seguintes valores:

- a. Inovação: Consideramos fundamental a inovação no campo educativo. Promovemos a adoção de novas metodologias e abordagens de ensino, procurando constantemente aperfeiçoar a experiência de aprendizagem e preparar os nossos alunos para o mundo em constante mudança.
- b. Diversidade: Abraçamos a diversidade em todas as suas formas. Consideramos que a diversidade de opiniões, experiências, origens e capacidades enriquecem a educação e, conseqüentemente, a sociedade, por isso, empenhamo-nos em criar um ambiente inclusivo no qual todos se sintam valorizados e respeitados.

- c. Ética: A ética guia as nossas ações, relações e interações. Cultivamos uma cultura de honestidade, integridade e respeito.
- d. Inclusão: Consideramos as diferenças como mais valias das pessoas que contribuem para o enriquecimento da nossa comunidade e dos seus membros. Por este motivo, trabalhamos ativamente para garantir que todos tenham oportunidades iguais de aprendizagem e desenvolvimento, através da implementação de políticas e práticas que promovam a inclusão e a equidade, permitindo que todos possam desenvolver as suas potencialidades.
- e. Sustentabilidade: Reconhecemos a importância de uma abordagem sustentável para a educação, e de uma educação para a sustentabilidade. Esforçamo-nos para minimizar o nosso impacto no ambiente, enquanto preparamos os nossos estudantes para se tornarem líderes responsáveis no século XXI.

## Análise SWOT

A elaboração da análise SWOT, i.e., a identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos que caracterizam a atual envolvente interna da Escola Superior de Educação de Fafe, bem como a identificação das oportunidades e das ameaças da sua atual envolvente externa visam, no âmbito da elaboração do Plano Estratégico, assegurar a consciência de que tanto os elementos potenciadores da estratégia estabelecida, como os seus elementos condicionadores, respetivamente pontos fortes e oportunidades, e pontos fracos e ameaças, podem potencialmente influenciar a execução dessa estratégia.

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Qualidade e relevância da oferta formativa</li><li>▪ Ciclos de estudo com elevada procura e empregabilidade</li><li>▪ Qualificação e empenho do corpo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vagas por ocupar nos cursos de 2º ciclo de estudos</li><li>▪ Necessidade de potenciar a oferta formativa de Ensino a Distância</li><li>▪ Implementação das medidas resultantes da avaliação</li></ul>

<p>docente e colaboradores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proximidade com os estudantes</li> <li>▪ Clima organizacional e trabalhadores docentes, técnicos e administrativos dedicados e identificados com a missão da Escola</li> <li>▪ Entrosamento com o tecido empresarial e instituições da região</li> <li>▪ Nova Entidade Instituidora com alto desenvolvimento académico e solidez institucional, que potencia a integração em redes internacionais e colaboração académica</li> </ul>	<p>do desempenho docente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicadores de produção científica insuficientes</li> <li>▪ Necessidade de reforçar o número de docentes especialistas</li> <li>▪ Processos de comunicação interna e divulgação externa</li> <li>▪ Elevada dependência do financiamento com origem nas propinas</li> <li>▪ Nível de implementação do sistema interno de garantia de qualidade</li> <li>▪ Oferta formativa de unidades curriculares em língua inglesa</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p><b>AMEAÇAS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necessidades de formação ao longo da vida da população ativa</li> <li>▪ Alargamento do “mercado”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tendência de redução do número de candidatos ao ensino superior (natalidade, emigração, abandono,...)</li> <li>▪ Diminuição do número de vagas de cursos de 1º ciclo</li> </ul>

internacional do ensino

- Potenciação do ensino a distância
- Aposta na melhoria das infraestruturas pedagógicas e científicas
- Otimização dos processos de transformação digital
- Discurso político que reconhece a extrema necessidade de formação de professores

de estudos

- Representação social negativa do ensino superior politécnico
- Concorrência de outras IES
- Dificuldade na satisfação das expectativas de carreira do pessoal docente e não docente



# *Eixos estratégicos 2027*

Decorrente da sua missão, visão e valores, a Escola Superior de Educação de Fafe visa dar uma resposta integrada e diferenciadora às necessidades dos estudantes, docentes, funcionários e comunidade académica, organizada nos sete eixos que estruturam o presente Plano Estratégico.

## *1. Governação e gestão estratégica*

A eficiência dos processos de gestão constitui uma preocupação permanente da Escola, na perspetiva de melhorar e rentabilizar as estruturas e processos de gestão existentes e de promover a sustentabilidade ambiental e estilos de vida saudável e ativa na comunidade académica.

Iniciativas estratégicas:

- Utilizar as melhores práticas de gestão com rigor e transparência, permitindo uma administração dos recursos disponíveis eficaz e adequada.

- Avaliar o modelo de organização dos serviços e de decisão acadêmica e promover as alterações consideradas convenientes de forma a aumentar a sua eficiência, nomeadamente reduzindo tempos de decisão e de processamento.
- Promover a avaliação participada do desempenho docente, ajustada ao perfil e potencial de cada docente.
- Diversificar e aumentar gradualmente as fontes de financiamento: venda de bens, prestação de serviços e financiamentos executados em projetos.
- Implementar todos os processos do SIGQ para garantir o cumprimento dos estatutos e dos regulamentos que determinam a acreditação e certificação de cursos e da Instituição.
- Automatizar os procedimentos do SIGQ, de forma a diminuir a burocracia e garantir um acompanhamento de processos que proporcione aos decisores um planeamento estratégico mais eficiente.
- Melhorar os processos de comunicação interna no cumprimento dos fluxos de informação.
- Continuar o processo de digitalização e automatização da área académica.
- Impulsionar a transformação digital dos Serviços Académicos

prossequindo para uma estratégia de *paper free*.

- Promover a agilização de procedimentos referentes à gestão Académica.
- Incrementar medidas de consumo e comportamento responsável, a abolição de desperdícios e a não utilização de materiais poluentes de uso único.
- Continuar a garantir a obtenção do reconhecimento de Eco-Escolas, obter o certificado de *Healthy Campus* e outros associados à educação ambiental e sustentabilidade.
- Incrementar a mobilidade verde através do programa de bicicletas elétricas.
- Implementar as recomendações da Agenda 2030.

## 2. Ensino e aprendizagem

A oferta formativa da Escola visa corresponder às necessidades do mercado de trabalho, com base na qualidade pedagógica e na inovação científica e tecnológica.

Iniciativas estratégicas:

- Otimizar a oferta formativa, apostando em ciclos de estudo diferenciadores e de excelência, pela afirmação da adequação das competências às expectativas do mercado de trabalho e da sociedade, integrando as novas tendências e tecnologias na nossa oferta formativa e nos processos de ensino.
- Dar resposta a uma variedade de públicos que procura o ensino superior ou formações diferenciadas.
- Promover abordagens e metodologias pedagógicas inovadoras e adequadas aos contextos de ensino e aprendizagem, para manter exigentes padrões de qualidade de ensino e responder às necessidades e características dos estudantes e do mercado de trabalho.
- Adequar a oferta formativa às novas exigências de formação inicial e ao longo da vida, intensificando a aposta na formação contínua e profissional.
- Estabelecer parcerias estratégicas e protocolos de colaboração, para fomentar o intercâmbio de docentes com instituições congêneres e incrementar a mobilidade de estudantes nacionais e internacionais.
- Potenciar ações com parceiros nacionais e internacionais que promovam a criação de duplas titulações.

### *3. Investigação e desenvolvimento*

Ainda que o IEES centre o seu objeto na formação académica, a investigação científica fundamental e aplicada é uma das atividades nucleares que visa apoiar o ensino e a criação de conhecimento, transferindo-o para a sociedade. Atualmente a dedicação dos docentes à investigação não tem resultado numa produção científica equivalente. Por este motivo, foram definidas ações que permitam dotar os docentes de conhecimentos e competências para uma melhor otimização da sua atividade docente e investigadora.

Iniciativas estratégicas:

- Potenciar áreas prioritárias de investigação com orientação para professores e alunos.
- Proporcionar formação aos investigadores.
- Estabelecer parcerias com outras instituições de ensino superior para a realização de atividades de investigação conjuntas.
- Conceber incentivos à produção científica.
- Promover a participação em projetos de I&D, como instituição

líder ou parceira, para assegurar o financiamento da investigação e o apoio aos investigadores.

- Incrementar o número de projetos de investigação com a criação de equipas multidisciplinares e a participação em equipas e projetos de abrangência internacional.
- Promover a adesão dos estudantes aos projetos de investigação, potenciando os trabalhos finais de ciclos de estudo.

## 4. Internacionalização

A promoção da internacionalização da Instituição, percebida como uma oportunidade de assegurar, a longo prazo, a sua sustentabilidade, visa potenciar a base de recrutamento de estudantes, o incremento de projetos e parcerias internacionais, a qualidade da investigação científica realizada.

Iniciativas estratégicas:

- Incrementar a visibilidade e o reconhecimento da instituição a nível internacional e reforçar a dinamização de parcerias e intercâmbios a nível de ensino e investigação com outras IES

internacionais.

- Reforçar a mobilidade, presencial ou virtual, de toda a comunidade – docentes, estudantes e pessoal não docente.
- Promover o desenvolvimento de ofertas de ensino de dupla certificação, a organização de seminários conjuntos, online e por videoconferência, a organização de publicações e projetos de investigação em parceria e a divulgação digital dos resultados que facilite a acessibilidade global.
- Desenvolver cursos de formação, parcerias e plataformas e meios que fomentem a proficiência da língua inglesa.
- Potenciar a candidatura a projetos internacionais e a todos os financiamentos possíveis.

## *5. Recursos humanos e infraestruturas*

A valorização das pessoas – docentes, funcionários não docentes e estudantes – constitui um fator crítico do sucesso da Instituição, ao garantir a criação de oportunidades de formação, atualização profissional e desenvolvimento de competências funcionais,

comportamentais e éticas. O desenvolvimento estratégico da Instituição projeta-se também na melhoria das condições físicas e digitais ao dispor da comunidade.

Iniciativas estratégicas:

- Incrementar medidas de apoio à qualificação e formação científica e pedagógica dos docentes, garantindo o seu impacto na progressão na carreira.
- Incentivar a qualificação e formação contínua do corpo não docente, fazendo refletir essa qualificação no desempenho das suas funções.
- Incrementar medidas de apoio à conclusão dos doutoramentos dos professores, ao cumprimento da meta de 25% de professores especialistas, às atividades de investigação e publicação e às atividades de prestação de serviço.
- Assegurar a conectividade, com total disponibilidade e qualidade da rede de internet em todo o edifício.
- Garantir os meios e serviços necessários ao reforço da segurança da informação digital, prevenindo eventuais ataques ao sistema da instituição.
- Criar um serviço técnico especializado (*data center*) para dar



resposta à implementação e gestão da utilização das ferramentas informáticas, necessárias ao processo de digitalização, automatização e *paper free*.

- Investir na infraestrutura, e na sua manutenção preventiva, para oferecer umas instalações modernas, seguras, adequadas e confortáveis para os estudantes, docentes, não docentes e visitantes.
- Implementação de uma política de sustentabilidade ambiental, alinhada com as prioridades da União Europeia, e incrementar a eficiência energética pela redução do consumo energético.

## 6. Extensão comunitária e responsabilidade

### *social*

A missão da ESEF inclui a concretização de um conjunto de medidas que visa o aumento das parcerias existentes para a promoção do empreendedorismo e da inovação e da qualificação dos recursos humanos, tendo a consciência que a formação técnica e científica contribui de forma direta para a valorização e competitividade económica da região.

A Escola assume-se, também, como uma comunidade dinâmica e integradora, promotora de uma agenda cultural diversificada e de ações de voluntariado externo, indicador relevante do envolvimento ativo nos domínios social, cultural, desporto, saúde e ambiente.

Iniciativas estratégicas:

- Incrementar medidas de apoio aos estudantes carenciados através da ação social escolar, enquanto medida fundamenta para a promoção da igualdade e liberdade para acesso ao ensino superior e para o sucesso académico.
- Estabelecer parcerias e programas para promover o acesso a atividades de cariz social, cultural, artístico e desportivo, contribuindo para o estímulo da participação cívica e de cidadania ativa dos estudantes.
- Assegurar a ligação aos antigos estudantes, potenciando a criação de redes.
- Fomentar a criação de mecanismos de apoio à inserção profissional e ao empreendedorismo, através da ligação a redes e consórcios e da procura ativa de emprego.
- Incentivar a implementação de projetos e ações no domínio da sustentabilidade ambiental, garantindo o reconhecimento Eco-

Escolas e a certificação *Healthy Campus*.

- Aumentar a qualidade do serviço prestado na cantina/ cafeteria, quer ao nível do produto quer ao nível do serviço.
- Desenvolver esforços para responder à necessidade de alojamento próprio.
- Reforçar a ação do Gabinete de Apoio ao Estudante, assegurando uma reação ajustada às necessidades de toda a comunidade académica.

## 7. Comunicação e reconhecimento institucional

Pretendemos aumentar a eficácia da comunicação interna e externa para potenciar a imagem e a notoriedade da Instituição e assim desenvolver a capacidade de atração de estudantes e de recursos humanos qualificados e de parceiros nacionais e internacionais para projetos de investigação.

Iniciativas estratégicas:

- Potenciar a imagem e a notoriedade da Escola através de eventos anuais agregadores da comunidade académica:

Abertura do Ano Letivo, Entrega de Diplomas, Dia da Escola.

- Reforçar a presença da Instituição nos novos meios e tecnologias de comunicação, inovando na forma e no conteúdo.
- Aumentar a visibilidade na comunicação social nacional dos eventos e das atividades de cariz pedagógico, científico e artístico desenvolvidas na Instituição.
- Potenciar a imagem institucional com a nova identidade gráfica criada para a página *web*.
- Criar um ciclo de *podcasts* periódicos, com temáticas de relevo para a comunidade.
- Promover uma comunicação eficaz para atrair novos públicos.
- Aumentar o número de benefícios *alumni* nos produtos/serviços da Instituição, disponibilizando uma oferta formativa que os cative a regressar enquanto estudantes.
- Promover o aumento do número de parceiros estratégicos associados à rede *alumni*.
- Promover uma imagem plural e inclusiva da Instituição.

# *Monitorização, Acompanhamento e Avaliação*

A monitorização e acompanhamento do Plano Estratégico far-se-á através da recolha de informações específicas relativas a cada eixo estratégico, nomeadamente sobre o grau de concretização dos objetivos estratégicos e operacionais, em articulação com os resultados das metas definidas para cada um dos indicadores.

De forma a garantir o cumprimento do plano estratégico, proceder-se-á à sua monitorização, com uma periodicidade anual, através do relatório de atividades da Escola, de forma a acompanhar e controlar o processo e identificar eventuais desvios.

# Eixos estratégicos, Objetivos estratégicos, Objetivos

operacionais, Indicadores de desenvolvimento e Metas

<b>Eixos estratégicos</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Objetivos operacionais</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>	<b>Metas</b>
1. Governação e gestão estratégica	1.1. Promover modelo de governação e gestão sustentável	1.1.1. Implementar o sistema interno de gestão da qualidade em todas as vertentes da Instituição	I1. Taxa de implementação do sistema de gestão da qualidade	F01. Número de áreas com SGQ implementado / Número de áreas total	M01. 100% até 2027
	1.2. Assegurar a sustentabilidade económica e financeira da instituição	1.2.1. Diversificar as fontes de financiamento	I2. Receitas obtidas na prestação de serviços  I3. Financiamentos executados em projetos	F02. % de receita anual cobrada na prestação de serviços  F03. % de receita média anual proveniente do financiamento de projetos	M02. ≥ 10% de receita anual cobrada na prestação de serviços M03. ≥ 10% de receita anual proveniente do financiamento de projetos
	1.3. Promover a	1.3.1. Concretizar o	I4. Taxa de	F04. Número de	M04. 100% até 2027

	requalificação e modernização das infraestruturas	plano de investimento em infraestruturas	concretização do plano de investimento em infraestruturas	ações de investimento em infraestruturas	
	1.4. Promover a integração de sistemas internos de informação	1.4.1. Implementar sistemas internos de informação integrados	15. Taxa de implementação de sistemas internos de informação integrados	F05. N.º de sistemas internos de informação integrados	M05. 100% até 2027
	1.5. Implementar a digitalização e automatização de processos	1.5.1. Continuar o processo de digitalização e automatização da gestão académica	16. Desmaterialização de processos	F06. % dos processos de digitalização e desmaterialização implementados	M06. 90% dos processos de digitalização e desmaterialização implementados e 100% dos novos processos até 2027
	1.6. Promover a atualização de regulamentos e normas orientadoras	1.6.1. Atualizar os regulamentos e normas orientadoras	17. N.º de regulamentos atualizados	F07. N.º de regulamentos atualizados / N.º de regulamentos existentes	M07. 100% até 2027
	1.7. Implementar políticas centradas nas pessoas	1.7.1. Promover a satisfação dos colaboradores	18. Taxa de satisfação dos colaboradores	F08. N.º de colaboradores satisfeitos ou muito satisfeitos	M08. + de 80%
	1.8. Promover a sustentabilidade ambiental	1.8.1. Reconhecimento no âmbito da	19. Reconhecimento Eco-Escolas e certificação Healthy	F09. Galardão Eco-Escolas e certificação Healthy Campus	M09. Garantir ao longo do quadriénio o galardão Eco-Escolas

		Educação Ambiental para a Sustentabilidade	Campus		e a certificação Healthy Campus
2. Ensino e aprendizagem	2.1. Otimizar a oferta formativa	<p>2.1.1. N.º de vagas preenchidas em cursos de 1.º Ciclo</p> <p>2.1.2. Cursos de 1.º Ciclo com mais de 100 estudantes inscritos</p> <p>2.1.3. Cursos de 2.º Ciclo com mais de 18 inscritos, 1.º ano, 1.ª vez</p> <p>2.1.4. Cursos TeSP com mais de 15 inscritos, 1.º ano, 1.ª vez</p>	<p>I10. N.º de vagas preenchidas em cursos de 1.º Ciclo</p> <p>I11. Cursos de 1.º Ciclo com mais de 100 estudantes inscritos</p> <p>I12. Cursos de 2.º Ciclo com mais de 15 inscritos, 1.º ano, 1.ª vez</p> <p>I13. Cursos TeSP com mais de 15 inscritos, 1.º ano, 1.ª vez</p>	<p>F10. % de cursos de 1.º Ciclo com a totalidade das vagas preenchidas</p> <p>F11. % de cursos de 1.º Ciclo com mais de 80 estudantes inscritos</p> <p>F12. % de cursos de 2º Ciclo com mais de 15 inscritos, 1º ano, 1ª vez</p> <p>F13. % de cursos TeSP com mais de 15 inscritos, 1.º ano, 1.ª vez</p>	<p>M10. + de 90% (todos os concursos)</p> <p>M11. + de 60%</p> <p>M12. + de 60%</p> <p>M13. + de 60%</p>
	2.2. Ampliar a oferta formativa	2.2.1. Conceber e dinamizar novas ofertas formativas de 1.º ciclo de estudos na área da educação/formação de educadores e professores,	I14. Oferta formativa de 1.º ciclo de estudos	F14. N.º de cursos de 1.º ciclo de estudos	M14. 5 até 2027



		<p>educação/ pedagogia social e desporto</p> <p>2.2.2. Conceber e dinamizar novas ofertas formativas de 2.º ciclo de estudos na área da educação/ formação de educadores e professores, educação/ pedagogia social e desporto</p> <p>2.2.3. Conceber e dinamizar cursos TeSP especializados e distintivos nas áreas emergentes</p> <p>2.2.4. Conceber ofertas formativas de Pós-Graduações e ações de formação de curta duração para atualização profissional dos cidadãos ao longo da vida</p>	<p>115. Oferta formativa de 2.º ciclo de estudos</p> <p>116. Oferta formativa de cursos TeSP</p> <p>117. Ofertas formativas de pós-graduação e ações de formação de curta duração</p>	<p>F15. N.º de cursos de 2.º ciclo de estudos</p> <p>F16. N.º de cursos CTeSP</p> <p>F17. N.º de cursos de pós-graduação</p>	<p>M15. 8 até 2027</p> <p>M16. 6 até 2027</p> <p>M17. 20 até 2027</p>
--	--	---	---	--	---

	2.2. Consolidar a oferta formativa	2.2.1. Promover a articulação do ensino e aprendizagem com a investigação	I18. Unidades Curriculares (UC) com participação de estudantes em atividades científicas.	F18. N.º de UC com participação de estudantes em atividades científicas / N.º total de UC	M18. 10% até 2027
	2.3. Promover a captação dos melhores estudantes	2.3.1. Promover iniciativas de captação de estudantes com desempenho escolar de mérito 2.3.2. Promover eventos, concursos e projetos com as escolas secundárias e profissionais 2.3.3. Potenciar prémios de mérito promovidos por instituições locais para os melhores estudantes	I19. % de estudantes nacionais de cursos de 1.º ciclo com média superior a 14  I20. Ações de divulgação da oferta formativa  I21. Ações de mérito desenvolvidas	F19. N.º de estudantes nacionais de cursos de 1.º ciclo com média superior a 14  F20. N.º de ações de divulgação da oferta formativa em articulação com escolas secundárias e profissionais F21. N.º de prémios/ bolsas de mérito implementados	M19. 10% até 2027  M20. 10 por ano  M21. 5 até 2027
	2.4. Garantir a qualidade e conformidade da	2.4.1. Garantir a qualidade dos cursos conferentes de grau,	I22. Tempo médio de acreditação dos cursos conferentes de	F22. Média aritmética do n.º de anos de acreditação dos	M22. Média => a 3 até 2027

	oferta formativa	mantendo a acreditação	grau acreditados	curso conferentes de grau	
	2.5. Promover o sucesso acadêmico	2.5.1. Aumentar as taxas de conclusão de estudantes do 1.º Ciclo	<p>I23. Estudantes que concluem o curso de 1.º Ciclo no número de anos previsto</p> <p>I24. Estudantes que concluem o curso de 2.º Ciclo no número de anos previsto</p> <p>I25. Estudantes que concluem o curso TeSP no número de anos previsto</p>	<p>F23. % de estudantes que conclui o curso de 1.º Ciclo no número de anos previsto</p> <p>F24. % de estudantes que conclui o curso de 2.º Ciclo no número de anos previsto</p> <p>F25. % de estudantes que conclui o curso TeSP no número de anos previsto</p>	<p>M23. 90% em 2027</p> <p>M24. 90% em 2027</p> <p>M25. 90% em 2027</p>
	2.6. Diminuir o abandono escolar	2.6.1. Desenvolver ações para minimizar o abandono escolar	<p>I26. Estudantes que se mantêm no curso de 1.º ciclo um ano após o ingresso</p> <p>I27. Estudantes que se mantêm no curso de 2.º ciclo um ano após o ingresso</p> <p>I28. Estudantes que se mantêm no curso TeSP um ano após o</p>	<p>F26. % de estudantes que se mantêm no curso de 1.º ciclo um ano após o ingresso</p> <p>F27. % de estudantes que se mantêm no curso de 2.º ciclo um ano após o ingresso</p> <p>F28. % de estudantes que se mantêm no</p>	<p>M26. 90% em 2027</p> <p>M27. 90% em 2027</p> <p>M28. 80% em 2027</p>

			ingresso	curso TeSP um ano após o ingresso	
	2.7. Monitorizar a inserção profissional dos diplomados	<p>2.7.1. Acompanhar o processo de integração profissional dos diplomados</p> <p>2.7.2. Implementar atividades de apoio à inserção profissional dos diplomados</p> <p>2.7.3. Recolher <i>feedback</i> dos diplomados</p> <p>2.7.4. Recolher <i>feedback</i> das entidades empregadoras</p>	<p>I29. Situação dos diplomados face ao emprego</p> <p>I30. Atividades de apoio à inserção profissional dos diplomados</p> <p>I31. Satisfação dos diplomados com a formação</p> <p>I32. Satisfação das entidades empregadoras com a qualidade dos diplomados</p>	<p>F29. % de diplomados com trabalho remunerado 12 meses após a conclusão do grau</p> <p>F30. N.º de atividades de apoio à inserção profissional dos diplomados</p> <p>F31. N.º de diplomados ouvidos na avaliação da qualidade da formação</p> <p>F32. N.º de entidades empregadoras ouvidas na avaliação da qualidade dos diplomados</p>	<p>M29. 90% por ano</p> <p>M30. 5 por ano</p> <p>M31. =&gt; 100 por ano</p> <p>M32. =&gt; 20 por ano</p>
3. Investigação e desenvolvimento	3.1. Promover a produção científica	3.1.1. Impulsionar a submissão de candidaturas a programas de financiamento de projetos de	I33. Candidaturas submetidas a programas de financiamento	F33. N.º de candidaturas submetidas	M33. 5 por ano

	investigação 3.1.2. Proporcionar apoio técnico e científico para a submissão de candidaturas a programas de financiamento de projetos de investigação	I34. Taxa de sucesso das candidaturas a financiamento	F34. N.º de candidaturas aprovadas / N.º de candidaturas submetidas	M34. 10% em 2027
	3.1.1. Criar programas de apoio à publicação em revistas internacionais indexadas	I35. Publicações de circulação internacional com arbitragem científica	F35. N.º de publicações de circulação internacional com arbitragem científica	M35. 30 por ano
	3.1.2. Criar programas de apoio à apresentação de trabalhos científicos em conferências internacionais associadas a publicações indexadas	I36. Trabalhos científicos apresentados em conferências internacionais associadas a publicações indexadas	F36. N.º de trabalhos científicos apresentados em conferências internacionais associadas a publicações indexadas	M36. 5 por ano
	3.1.2. Promover a integração e participação de	I37. Estudantes participantes em projetos ou atividades	F37. N.º de estudantes participantes em	M37. 10% por ano até 2027

		estudantes em projetos de investigação	de investigação	projetos ou atividades de investigação / N.º total de estudantes	
3.2. Contribuir para o desenvolvimento local e regional	<p>3.2.1. Desenvolver programas de ação entre a instituição e o tecido social e económico da região tendo em vista o desenvolvimento da investigação científica aplicada</p> <p>3.2.2. Criar novas redes de parceiros regionais que facilitem a candidatura a programas de financiamento nacionais e internacionais.</p> <p>3.2.3. Promover ações de estímulo à criação e participação de docentes e</p>	<p>I38. Projetos de investigação desenvolvidos com empresas e instituições regionais</p> <p>I39. Projetos realizados com novas instituições</p> <p>I40. Participação de docentes e discentes em eventos culturais e artísticos</p>	<p>F38. N.º total de projetos de investigação desenvolvidos com empresas e instituições regionais</p> <p>F39. N.º projetos realizados com novas entidades / N.º projetos totais</p> <p>F40. N.º de eventos</p>	<p>M38.5 até 2027</p> <p>F39. 1 por ano</p> <p>F40. 20 até 2027</p>	

		discentes em eventos culturais e artísticos associados à Escola 3.2.4. Promover ações de transferência de conhecimento e criação cultural e artística	associados à Escola  I41. Ações de transferência de conhecimento e criação cultural e artística organizadas	F41. N.º de ações	F41. 5 por ano
4. Internacionalização	4.1. Promover parcerias internacionais	4.1.1. Desenvolver projetos com parceiros internacionais no âmbito do ensino e investigação 4.1.2. Construir redes de cooperação com entidades relevantes no contexto de ensino superior 4.1.3. Aumentar o n.º de acordos e protocolos com IES internacionais 4.1.5. Desenvolver oferta formativa diferenciadora pela	I42. Projetos desenvolvidos com parceiros internacionais  I43. Participação em redes de cooperação internacionais  I44. Assinatura de acordos bilaterais e protocolos com IES internacionais I45. Oferta de cursos não conferentes de grau em associação	F42. N.º projetos desenvolvidos com parceiros internacionais  F43. N.º de participações em redes de cooperação internacionais  F44. N.º de acordos e protocolos  F45. N.º de cursos criados	M42. 1 projeto por ano  M43. 2 por ano  M44. 10 por ano  M45. 20 até 2027

		criação de programas conjuntos com outras IES internacionais	com IES internacionais		
	4.2. Potenciar a atratividade dos programas de acolhimento para estudantes internacionais	4.2.1. Captação de estudantes internacionais	I46. Taxa de crescimento do número de estudantes internacionais (incluindo mobilidade)	F46. N.º candidatos ano corrente / N.º candidatos ano anterior	M46. Aumento anual de 10%
	4.3. Promover eventos internacionais de divulgação da instituição no estrangeiro	4.3.1. Realizar ações de divulgação da instituição no estrangeiro	I47. N.º de ações de divulgação da instituição no estrangeiro	F47. N.º de ações de divulgação da instituição no estrangeiro	M47. 2 ações por ano
	4.4. Incentivar a mobilidade internacional do pessoal docente e não docente e de estudantes	4.4.1. Aumentar a mobilidade do pessoal docente e não docente e estudantes	I48. N.º de cursos de 1.º Ciclo com estudantes <i>outgoing</i> I49. N.º de cursos de 1.º Ciclo com estudantes <i>incoming</i> I50. N.º de professores/ investigadores em mobilidade <i>outgoing</i> I51. N.º de	F48. % de cursos de 1.º Ciclo com estudantes <i>outgoing</i> F49. % de cursos de 1.º Ciclo com estudantes <i>incoming</i> F50. N.º de professores/ investigadores em mobilidade <i>outgoing</i> F51. N.º de	M48. 100%  M49. 100%  M50. 5 por ano  M51. 5 por ano



			<p>professores/investigadores em mobilidade <i>incoming</i></p> <p>I52. N° de técnicos e administrativos em mobilidade <i>outgoing</i></p> <p>I53. N° de técnicos e administrativos em mobilidade <i>incoming</i></p> <p>I54. N° de programas/projetos internacionais promotores de mobilidade</p>	<p>professores/investigadores em mobilidade <i>incoming</i></p> <p>F52. N° de técnicos e administrativos em mobilidade <i>outgoing</i></p> <p>F53. N° de técnicos e administrativos em mobilidade <i>incoming</i></p> <p>F54. N° de projetos internacionais promotores de mobilidade</p>	<p>M52. 5 por ano</p> <p>M53. 5 por ano</p> <p>M54. 5 até 2027</p>
5. Recursos humanos e infraestruturas	5.1. Ampliar e reforçar capacitação do corpo docente	<p>5.1.1. Promover a formação acadêmica e profissional do pessoal docente e não docente</p> <p>5.1.2. Recrutar novos docentes, com reconhecida experiência acadêmica e profissional</p> <p>5.1.3. Reforçar a</p>	<p>I55. Ações de formação desenvolvidas por ano</p> <p>I56. Contratação de docentes</p> <p>I57. Contratação de funcionários não</p>	<p>F55. N.º ações de formação por ano e n° de docentes e não docentes participantes</p> <p>F56. N.º docentes recrutados por ano letivo</p> <p>F57. N.º funcionários não docentes</p>	<p>M55. 5 até 2027</p> <p>M56. Garantir o cumprimento dos requisitos legais</p> <p>M57. Incremento proporcional às</p>

		<p>equipa de pessoal não docente</p> <p>5.1.4. Implementar políticas centradas nas pessoas</p>	<p>docentes</p> <p>I58. N.º de medidas que promovam políticas da saúde e bem-estar</p>	<p>recrutados</p> <p>F58. N.º de medidas</p>	<p>necessidades da oferta académica</p> <p>M58. 5 por ano</p>
	<p>5.2. Otimizar os recursos materiais e as infraestruturas digitais</p>	<p>5.2.1. Atualizar os equipamentos, materiais e dispositivos pedagógicos</p> <p>5.2.2. Promover a criação de espaços para inovação e desenvolvimento tecnológico</p> <p>5.2.3. Assegurar a conectividade, com total disponibilidade e qualidade da rede de internet</p>	<p>I59. Atualização do parque informático</p> <p>I60. Salas de aula reformuladas com ambientes inovadores</p> <p>I61. Conectividade do campus</p>	<p>F59. N.º de equipamentos atualizados / N.º total de equipamentos</p> <p>F60. N.º de salas de aula reformuladas / N.º total de salas de aula</p> <p>F61. Acesso à internet no campus</p>	<p>M59. 30% até 2027</p> <p>M60. 50% até 2027</p> <p>M61. 95% de conectividade</p>
<p>6. Extensão comunitária e responsabilidade social</p>	<p>6.1. Reforçar parcerias de âmbito local, regional e nacional</p>	<p>6.1.1. Estabelecer novas parcerias com entidades locais, regionais e nacionais e dinamizar as existentes</p>	<p>I62. Parcerias com entidades locais e nacionais.</p>	<p>F62. N.º de parcerias com entidades locais e nacionais.</p>	<p>M62. 20 até 2027</p>

		6.1.2. Promover o desenvolvimento criativo e cultural da região	I63. N.º de atividades culturais e artísticas realizadas na região com a participação da Escola	F63. N.º de atividades	M63. 5 por ano
		6.1.3. Implementar, em articulação com as principais instituições da região, ações de voluntariado externo	I64. N.º de ações de voluntariado externo implementadas	F64. N.º de ações	M64. 4 por ano
		6.1.4. Promover a participação dos <i>alumni</i> em iniciativas da instituição	I65. Participação de <i>alumni</i> em ações promovidas pela Instituição	F65. N.º de <i>alumni</i> participantes	M65. 100 até 2027
		6.1.5. Organizar conferências/ seminários/ colóquios/ jornadas ou workshops técnicos, científicos ou culturais	I66. N.º de conferências/ seminários/ colóquios/ jornadas/ workshops realizados/ aulas abertas	F66. N.º de conferências/ seminários/ colóquios/ jornadas/ aulas abertas	M66. 20 por ano
		6.1.6. Promover eventos desportivos e de bem-estar abertos à comunidade	I67. N.º de eventos desportivos e de bem-estar abertos à comunidade	F67. N.º de consultas psicológicas, sessões de apoio psicopedagógico, atividades de	M67. Aumento anual de 10% até 2027

				promoção de bem-estar, atividades desportivas	
6.2. Promover as práticas de inovação e empreendedorismo social	6.2.1. Dinamizar programas de estímulo ao empreendedorismo 6.2.2. Criar espaço de partilha de serviços, projetos e atividades da instituição com as comunidades locais	I68. Ações desenvolvidas de estímulo ao empreendedorismo I69. Ações desenvolvidas com as comunidades locais	F68. N.º ações desenvolvidas de estímulo ao empreendedorismo F69. N.º ações desenvolvidas com as comunidades locais	M68. 8 até 2027  M69. 4 até 2027	
6.3. Promover a responsabilidade social no ensino e na investigação	6.3.1. Integrar a RS nos programas das unidades curriculares e em trabalhos/projetos curriculares 6.3.2. Promover projetos de investigação e/ou publicações científicas sobre RS	I70. UC que integram RS em trabalhos/projetos curriculares  I71. Projetos de investigação e/ou publicações científicas sobre RS	F70. N.º de UC que integram RS em trabalhos / N.º total de UC  F71. N.º de projetos de investigação e/ou publicações científicas sobre RS	M70. 10% até 2027  M71. 8 até 2027	
6.4. Consolidar a dimensão social da instituição	6.4.1. Promover e dinamizar a participação em atividades sociais	I72. Ações de apoio à comunidade	F72. N.º de ações de apoio à comunidade	M72. 2 por ano	

	6.5. Consolidar a consciência ambiental	6.5.1. Promover atividades específicas de educação e consciencialização ambiental	I73. Ações de educação e consciencialização ambiental	F73. N.º de ações de educação e consciencialização ambiental	M73. 3 por ano
	6.6. Promover a igualdade e a liberdade para aprender e ensinar	6.6.1. Promover a igualdade de acesso a oportunidades de aprendizagem e o apoio aos mais necessitados	I74. Estudantes apoiados através de bolsas ou subsídios	F74. N.º de estudantes apoiados através de bolsas ou subsídios	M74. 100% de apoios sociais diretos aos estudantes que se enquadrem nas condições de elegibilidade
7. Comunicação e reconhecimento institucional	7.1. Reforçar a comunicação externa e potenciar a imagem institucional	7.1.1. Aumentar a o reconhecimento junto de instituições de ensino, de empresas e da comunidade	I75. Acessos ao portal institucional I76. Ações promovidas em escolas secundárias e profissionais I77. Seguidores nas redes sociais I78. Participações em ações de divulgação externa I79. Referências nos	F75. N.º de visualizações de página F76. N.º de ações promovidas 77. N.º de seguidores no Facebook, Twitter, LinkedIn F78. N.º de participações F79. N.º de publicações, artigos,	M75. Aumento anual de 25% M76. 35 ações por ano M77. 300 novos seguidores por ano M78. 20 ações por ano M79. 10 referências por ano

			media	reportagens sobre a Instituição	
--	--	--	-------	------------------------------------	--

## *Nota Final*

O Plano Estratégico 2023-2027 constitui o nosso referencial para o futuro. É o instrumento essencial que consubstancia a missão e a visão da Escola Superior de Educação de Fafe, nas suas diversas áreas de atividade, nas vertentes de ensino, investigação, extensão comunitária e participação em projetos de cooperação no âmbito científico, tecnológico e artístico. Ao longo deste quadriénio, a missão institucional traduzir-se-á na concretização dos objetivos estratégicos definidos, com uma clara visão de garantir a sustentabilidade económica e financeira da Instituição de forma a consolidar, renovar e aumentar a oferta formativa e elevar a qualidade do ensino. Procurará inspirar e motivar os nossos recursos humanos, fomentando um ambiente de inovação e empreendedorismo que impulsiona o reconhecimento e a empregabilidade dos nossos graduados.

Num mundo cada vez mais globalizado, comprometemo-nos a fortalecer a internacionalização do ensino e da

investigação. Apostamos no incremento da ligação à comunidade. Assumimos um compromisso com a sustentabilidade ambiental e a responsabilidade social. Com este Plano Estratégico, em 2027, a Escola Superior de Educação de Fafe concretizará na totalidade o seu projeto educativo, científico e cultural. Seremos uma Instituição de Ensino Superior diferenciada e sustentável, diferenciada pela qualidade da formação, da investigação e da transferência de conhecimento. O indicador de concretização deste plano traduzir-se-á sobretudo nos nossos diplomados, no reconhecimento da adequação das suas competências às expectativas do mercado de trabalho, empresas e instituições, comunidade científica e sociedade. Estes serão o mais evidente testemunho da nossa dedicação pela excelência na educação, construindo um futuro melhor para todos. Com esta visão, caminhamos com confiança para o horizonte, prontos para enfrentar os desafios e as promessas do amanhã.