

CANDIDATURA À PRESIDÊNCIA
DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA

CARLOS MANUEL DA SILVA RABADÃO

BASES PROGRAMÁTICAS E PROGRAMA DE AÇÃO

LEIRIA, 09 DE FEVEREIRO DE 2018

Este documento visa dar cumprimento ao estipulado na alínea c) do artigo 7.º do Regulamento n.º 195/2009 - Eleição do Presidente do Instituto Politécnico de Leiria

ÍNDICE

I – O SONHO!	1
II – PORQUE ME CONSIDERO APTO PARA ESTA CANDIDATURA	3
III – AS ORIENTAÇÕES PROGRAMÁTICAS	7
IV – PLANO DE AÇÃO	10
V – NOTA FINAL.....	26

I – O SONHO!

Sonho que um dia o Instituto Politécnico de Leiria se transforma na Universidade Politécnica de Leiria (UPL), mantendo a sua forte matriz de instituição pública de ensino superior politécnico.

Neste meu sonho, a Universidade Politécnica de Leiria:

- Goza de uma excelente reputação regional e nacional e boa reputação no estrangeiro, e converteu-se num lugar de grandes avanços no conhecimento e na sua aplicação, decisivos para o bem-estar social, cultural e económico da região de Leiria e Oeste, em particular, e do país e da Europa, em geral.
- Premeia o mérito dos seus docentes, estudantes e funcionários administrativos e técnicos, baseada numa atitude aberta à mudança e ao progresso, e numa cultura de qualidade, proximidade, envolvimento e compromisso.
- Dispõe de um corpo docente motivado, devidamente estruturado e organizado, conforme disposto nos estatutos da carreira docente.
- Aposta na valorização e na formação contínua do seu corpo administrativo e técnico, mantendo-o motivado e num bom ambiente de trabalho, o que contribui para o bem-estar e para a elevada produtividade destes colaboradores, resultando numa excelente qualidade dos seus serviços.
- Venceu os constrangimentos provocados pelas limitações demográficas e tornou-se numa escolha prioritária dos estudantes que finalizam o ensino secundário, independentemente da região do país onde estes residam.
- Dispõe de uma vantagem competitiva para atração de estudantes estrangeiros, conseguida por via do reforço dos seus currículos com reconhecimento e orientação internacionais, dos seus acordos e consórcios, dos seus programas de formação conjuntos e da eficácia da divulgação internacional da sua oferta formativa.
- Aposta na investigação científica com impacto internacional, como condição essencial para a melhoria da qualidade do conhecimento transferido para a comunidade, e valoriza os recursos humanos melhor dotados e melhor interligados com as principais redes de geração de conhecimento, concedendo-lhes as condições científicas, operacionais e de logística necessárias para encarar este desafio.

- Orienta a sua oferta formativa de forma inovadora, sustentável e inclusiva, promovendo as interações entre cursos de todas as escolas, com um grande alinhamento entre a sua capacidade de investigação e a formação ministrada e em articulação com os ambientes produtivos, criativos e socioculturais, antecipando o aparecimento de novas necessidades e de novos públicos.
- Apoia programas de iniciação à investigação e de captação de jovens talentos para a investigação ao nível do primeiro, segundo e terceiro ciclos.
- Adota práticas pedagógicas inovadoras e eficazes, pautando-se pela qualidade das suas formações e dos seus laboratórios e demais espaços letivos, e pela aposta na formação pedagógica do seu corpo docente, condições que contribuem para vencer os desafios colocados pela necessidade de adotar novas metodologias de ensino e pela adequação da oferta formativa aos diversos níveis de ensino e aos diversos públicos.
- Orienta as suas formações por princípios de desenvolvimento de competências de autoaprendizagem nos seus estudantes, não só técnicas como também cívicas, culturais e de empreendedorismo, fundamentais para responder aos requisitos cada vez mais exigentes e voláteis do mercado de trabalho.
- Aderiu em pleno à transformação digital dos seus processos de negócio, tendo-se transformado numa instituição de ensino superior eficiente e eficaz no que à utilização dos seus recursos humanos e materiais diz respeito, alavancada pela simplificação dos processos administrativos e pela disponibilização de plataformas digitais integradas e transversais, de suporte à atividade pedagógica, académica, científica e administrativa, entre outras.

Candidato-me à Presidência do Instituto Politécnico de Leiria assumindo este sonho como um objetivo a atingir.

II – PORQUE ME CONSIDERO APTO PARA ESTA CANDIDATURA

A minha candidatura à Presidência do IPEiria surge após 28 anos de atividade profissional, sendo que os últimos 23 foram exercidos como docente nesta instituição. Os últimos 6 anos foram exercidos como Professor Coordenador do Departamento de Engenharia Informática da Escola Superior de Tecnologia e Gestão.

Considero que o meu percurso profissional e pessoal – que pode ser consultado no meu *curriculum vitae*, a minha forma de ser e de estar no dia-a-dia – do conhecimento dos colegas docentes, administrativos e técnicos, e dos estudantes, da ESTG e de outras Escolas, e o conhecimento que detenho do IPEiria – adquiridos ao longo de uma carreira académica de mais de 23 anos, associada ao ensino, à investigação e ao exercício de funções de extensão e de suporte académico, me permitem hoje deter as competências e o conhecimento necessários para presidir ao IPEiria.

Na **dimensão de ensino**, para além da experiência acumulada pela lecionação e regência de dezenas de unidades curriculares em todos os níveis de ensino ministrados pelo IPEiria, detenho também um profundo conhecimento do funcionamento dos cursos, das suas necessidades e desafios diários, da articulação com os órgãos de governação da escola, com os estudantes e com os professores. Este conhecimento advém da minha participação na gestão académica de diversos cursos, tanto ao nível da sua coordenação e direção como também pela minha integração quase permanente nas comissões científico-pedagógicas (CCP) de cursos. Também neste âmbito fui o coordenador institucional do primeiro grande projeto de ligação entre o IPEiria e a indústria internacional, que culminou com a criação em 1999 na Academia *Cisco Systems*, líder mundial nas tecnologias de suporte à Internet, e posterior integração das necessidades da indústria da Internet nos currículos ministrados nesta área pela ESTG.

Nesta dimensão, exerço atualmente as funções de membro da CCP do Mestrado de Cibersegurança e Informática Forense e sou professor em diversos cursos afetos ao Departamento de Engenharia Informática.

Na **dimensão científica e de extensão académica** destaco as funções que atualmente exerço de Coordenador do Centro de Investigação em Informática e Comunicações (CIIC), centro de investigação avaliado pela FCT desde 2013, estando atualmente em processo de reavaliação pela FCT para o período 2018-2022. Anteriormente a estas funções exerci durante vários anos as funções de vogal na comissão coordenadora deste mesmo centro, onde sou membro integrado desde a sua criação em 2008.

No exercício destas funções tenho estado em contacto com as reais necessidades das empresas da região, ao nível do conhecimento técnico-científico, estando atualmente a trabalhar em propostas de projetos financiados em conjunto com algumas empresas e instituições da região e nacionais.

Atualmente integro a equipa do IPLeiria que se encontra afeta à elaboração do “Programa de Recuperação das Matas Litorais”, para o Instituto de Conservação da Natureza e Florestas, onde se integra a recuperação do Pinhal de Leiria.

Apesar da minha forte atividade em funções de extensão académica, tenho ainda contribuído de forma ativa na integração de jovens estudantes de licenciatura e mestrado na investigação científica, tendo até à data orientada mais de 60 trabalhos de estudantes de licenciatura e mestrado. Atualmente encontro-me a orientar um estudante de doutoramento e um estudante de mestrado, prevendo ainda vir a orientar de alguns alunos de licenciatura no decorrer do 2º semestre, nas áreas da Segurança no IoT e no I4.0.

O conhecimento adquirido nesta dimensão, complementado pelo conhecimento profundo que detenho sobre o funcionamento das atividades académicas, permitem-me ter uma visão clara sobre o caminho a seguir para conduzir a nossa oferta formativa alinhada com a nossa capacidade de investigação.

Na dimensão de **suporte e gestão académica**, bastante intensa desde 2006, começo por destacar as atuais funções de Presidente do Conselho Técnico-Científico da ESTG, exercidas desde 2015. No âmbito do exercício destas funções tenho a responsabilidade de coordenar diversos processos nucleares para o funcionamento das atividades pedagógica e técnico-científica da escola, dos quais destaco:

- i) a avaliação da atividade docente de cerca de 220 docentes de carreira e dos docentes contratados e colegas em período experimental. Neste contexto pude adquirir um conhecimento profundo sobre avaliação e gestão de recursos humanos altamente qualificados, em interação com os Presidentes dos CTC e os Diretores de todas as Escolas do IPLeiria, e mais particularmente sobre as virtudes e limitações do regulamento de avaliação do desempenho dos docentes, atualmente em vigor, e de como este regulamento pode potenciar uma cultura de qualidade, proximidade, envolvimento e compromisso na nossa organização. Atualmente integro a equipa que irá proceder à elaboração da proposta de revisão deste regulamento.
- ii) a oferta formativa em funcionamento na ESTG, atualmente composta por 17 licenciaturas, das quais 7 funcionam em regime diurno e pós-laboral, 16 mestrados, dos quais 6 são oferecidos em língua inglesa, 18 cursos de técnicos

superiores profissionais (TeSP) e 5 pós-graduações. Neste contexto detenho hoje uma experiência impar na gestão da diversidade académica, assim como conhecimentos essenciais para mitigar os constrangimentos do processo atual para atração de mais e melhores estudantes internacionais e as dificuldades de recrutamento dos melhores estudantes nacionais.

- iii) as distribuições de serviço docente de mais de 50 cursos, assegurados por cerca de 350 docentes distribuídos pelos 9 departamentos da ESTG, e a sua articulação com a sua direção, a presidência e as restantes escolas do IPEiria. Neste contexto possuo hoje um conhecimento privilegiado e abrangente sobre os constrangimentos que limitam o desempenho académico do IPEiria, onde identifiquei diversos processos que podem ser francamente melhorados e, desta forma, contribuir para ganhos significativos de produtividade dos funcionários administrativos e técnicos, dos coordenadores de departamento e dos coordenadores de curso, envolvidos nesta mega atividade. Prova deste reconhecimento por parte da Presidência foi a minha nomeação, em conjunto com o senhor Diretor da ESTM, para coordenar os trabalhos de desenvolvimento de uma ferramenta para a elaboração da distribuição do serviço docente ao nível de todo o IPEiria

Destaco também as funções de coordenador do Departamento de Engenharia Informática, exercidas entre outubro de 2007 e outubro de 2009, cabendo-me aí a responsabilidade de gerir uma estrutura com mais de 90 colaboradores e 7 cursos, sem qualquer apoio administrativo, situação que se manteve até aos dias de hoje. Estas funções permitem-me deter o conhecimento sobre as reais necessidades destas estruturas de apoio à gestão e do que pode ser feito para melhorar o seu funcionamento e produtividade no seio do IPEiria.

Destaco ainda as funções desempenhadas como primeiro Provedor do Estudante, entre novembro de 2009 e janeiro de 2013, onde tive a responsabilidade de instalar, pela primeira vez no IPEiria, os serviços da provedoria aos mais diversos níveis, nomeadamente organizacionais, regulamentares e de comunicação com os estudantes. Neste contexto pude conhecer mais de perto os problemas dos estudantes, nomeadamente ao nível da ação social escolar e dos serviços académicos.

Por fim destaco as minhas funções como primeiro Diretor do Centro Informático, o embrião da atual Direção de Serviços Informáticos. Nestas funções, coube-me a responsabilidade de lançar as bases de funcionamento do Centro de Informática e a coordenação e aquisição de todos os recursos informáticos e de comunicação da ESTG, entre setembro de 1998 e fevereiro de 2001.

Esta experiência, complementadas com as funções inerentes ao exercício da minha atividade docente e de investigação e com a proximidade que detenho com o maior capital do conhecimento nesta área, os docentes do Departamento de Engenharia Informática da ESTG, permitem-me deter uma estratégia capaz de conduzir o IPLeia à transformação digital plena dos seus processos de negócio, que contribuirá em muito para um ambicionado aumento de eficiência e eficácia de todos os serviços do IPLeia.

Complementarmente às atividades de docente no IPLeia, tenho desenvolvido um vasto conjunto de **atividades cívicas**, que têm enriquecido a minha vivência pessoal, com especial impacto no desempenho das mais diversas funções, de onde destaco a minha experiência de gestão autárquica, a participação em órgãos colegiais de índole local, municipal e regional, e o meu envolvimento em órgãos de associações humanitárias, conforme consta no meu *curriculum vitae*.

Candidato-me pois detenho um vasto conjunto de competências e conhecimento adquiridas ao longo de toda a minha carreira profissional e cívica, e um forte espírito de missão e de serviço público, premissas que considero fundamentais para poder encetar com sucesso uma nova etapa na vida do IPLeia alicerçada nos objetivos que metaforicamente identifiquei anteriormente como um “sonho”, e que não são atingíveis com a simples reprodução do passado, implicando uma disrupção com os modelos de gestão instalados, de forma a permitir acompanhar a evolução que tem vindo a impor mudanças ao nível da gestão académica, administrativa e financeira das Instituições de Ensino Superior Politécnico.

III – AS ORIENTAÇÕES PROGRAMÁTICAS

Os desafios que atualmente se colocam ao IPLeiria são múltiplos e complexos.

O sistema de ensino superior continuará em profunda revisão, ao nível da redefinição das missões do ensino politécnico e universitário. Paralelamente, dentro do sistema politécnico irá acentuar-se a heterogeneidade entre instituições. Deveremos vincar a nossa matriz politécnica e, simultaneamente reforçar, em concreto, a nossa aspiração a ser universidade politécnica.

A investigação científica deverá valorizar os recursos humanos melhor dotados e melhor interligados com as principais redes de geração de conhecimento. Deverá ainda agregar e potenciar saberes e competências diversas no seio do IPLeiria, desde a indústria e serviços, até à cultura e às artes, passando pela educação, formação e saúde, tendo em vista a união de esforços com o objetivo de tornar o IPLeiria um agente ativo nos novos modelos sociais e económicos que se perspetivam.

O enriquecimento da nossa investigação deverá inevitavelmente refletir-se num salto qualitativo na modernização do IPLeiria, na qualidade do conhecimento transferido para o meio empresarial que nos rodeia e na relevância social e reconhecimento internacional do IPLeiria. Este salto qualitativo depende da nossa capacidade de liderança na transformação social que deve resultar da integração de tecnologias digitais em todos os domínios, ao nível da investigação aplicada e transferência de conhecimento vocacionada para o desenvolvimento e inovação de produtos, processos e aplicações suportadas em tecnologias de informação.

O IPLeiria necessita de orientar a sua oferta formativa de forma inovadora, sustentável e inclusiva, mantendo-a orientada para o saber e o saber fazer, e antecipando o surgimento de novas necessidades e de novos públicos. Para tal, deverá privilegiar um maior alinhamento entre a sua capacidade de investigação e transferência de conhecimento, e a sua oferta formativa, aliada a uma maior articulação com os ambientes produtivos, criativos e socioculturais.

Deveremos diversificar as metodologias de ensino no sentido de melhor adequarmos a nossa oferta formativa aos diversos níveis de ensino e aos diversos públicos, pelo que se deverá acentuar a valorização dos recursos humanos com potencial para abraçar estes novos desafios.

Temos de vencer os constrangimentos que a curto prazo nos serão colocados pelas limitações demográficas em Portugal e previsível redução de estudantes com idade para concorrer ao ensino superior. Um dos caminhos poderá passar pelo reforço do

número de estudantes internacionais. Outro passará indubitavelmente por aumentar a atratividade do IPELIRIA com base em resultados e indicadores de qualidade.

As carreiras profissionais dos nossos diplomados tenderão a ser mais incertas e orientadas para os mercados externos, tornando imperativo que as nossas formações se orientem cada vez mais por princípios de desenvolvimento de competências de autoaprendizagem e de cultura de empreendedorismo nos nossos estudantes, necessárias para responder aos requisitos cada vez mais exigentes e voláteis do mercado de trabalho.

Contudo, para responder a estes novos desafios temos de poder contar com corpos docente, administrativo e técnico altamente motivados e estimulados, devidamente estruturado e hierarquicamente organizados. Condições essenciais para obter tal desiderato passam por investir na contínua formação dos recursos humanos e de satisfazer as suas legítimas expectativas de progressão nas carreiras, tanto horizontal quanto vertical, nomeadamente através da abertura de concursos para Professores, Administrativos e Técnicos, e da adequação do sistema de avaliação do corpo administrativo e técnico às realidades de cada unidade orgânica. Passará ainda pela renovação e reforço dos corpos docente, administrativo e técnico, em áreas consideradas deficitárias.

Fundamental será também investir na renovação dos laboratórios e outros espaços de ensino e na criação de novos laboratórios dedicados à investigação, na criação de programas de apoio às atividades científicas dos centros de investigação e à integração de jovens talentos nestas atividades, na transformação digital do IPELIRIA e na melhoria das condições dos *campi*.

É do conhecimento público que parte muito significativa do orçamento do IPELIRIA é consumido com recursos humanos e que alguns serviços e escolas reclamam por mais recursos, tendo-se verificado nos últimos anos um desinvestimento na componente de ensino, nomeadamente ao nível dos edifícios, dos laboratórios e das ferramentas informáticas de apoio à atividade científica e pedagógica.

Se por um lado temos assistido à redução progressiva do financiamento do estado às Instituições de Ensino Superior, por outro lado é aparente a necessidade de aumentar a despesa. Encontramo-nos num impasse!

Temos, pois, de adotar metodologias de gestão disruptivas com o passado e presente, que nos permitam otimizar os recursos existentes e diversificar as fontes de financiamento, e desta forma ganhar margem para repor situações de elementar justiça, modernizar os nossos espaços e os serviços de apoio à atividade pedagógica, apostar no apoio à introdução de jovens na atividade de investigação e ao estímulo

para uma muito maior internacionalização dos nossos investigadores, professores, estudantes e funcionários administrativos e técnicos.

As premissas para esta disrupção assentam em 4 pilares estruturantes de toda a atividade do IPEiria:

- Mais e melhor investigação, como condição essencial para a melhoria da qualidade do conhecimento transferido para a comunidade e para o incremento das receitas próprias;
- Modernização das metodologias de ensino e melhor promoção dos nossos cursos a nível nacional e internacional, com o intuito de captar mais e melhores estudantes;
- Motivação dos recursos humanos, no sentido de incrementar a sua produtividade e eficiência, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços prestados;
- Transformação digital do IPEiria, permitindo ganhos substanciais de eficiência e eficácia, e conseqüente libertação dos recursos humanos para novas atividades produtivas.

Para garantir o sucesso desta estratégia propõe-se um conjunto de ações a implementar ao longo do mandato, que serão apresentadas na secção seguinte deste documento.

IV – PLANO DE AÇÃO

O plano de ação desta candidatura é apresentado no sentido de operacionalizar as orientações programáticas atrás apresentadas, agrupadas em quatro eixos de intervenção principais, em torno dos quais me proponho estruturar o desenvolvimento do IPLeiria para os próximos quatro anos:

- Eixo 1 – Formação e inovação pedagógica;
- Eixo 2 – I&D, transferência de conhecimento e inovação;
- Eixo 3 – Relações estudantis, dimensão social do apoio aos estudantes e empregabilidade;
- Eixo 4 – Sustentabilidade e modernização da gestão e da governação.

EIXO 1 – FORMAÇÃO E INOVAÇÃO PEDAGÓGICA

Os grandes objetivos que se pretendem atingir com as medidas apresentadas neste eixo de intervenção são:

- i) Oferta formativa de cursos ao nível do 3º ciclo;
- ii) Oferta formativa mais atrativa e inovadora, aos níveis nacionais e internacionais;
- iii) Oferta formativa mais orientada por princípios de desenvolvimento de competências de autoaprendizagem e de cultura de empreendedorismo;
- iv) Maior adoção de práticas pedagógicas inovadoras e eficazes;
- v) Maior alinhamento entre a capacidade de investigação e a oferta formativa;
- vi) Cultura de exigência, criatividade e empenho no ensino e na aprendizagem.

MEDIDA 1

Oferta formativa de cursos de 3º ciclo

Continuar a lutar pelo direito de podermos assegurar programas doutorais, motor para a melhoria substantiva da investigação científica produzida no IPLeiria. Enquanto a legislação não o permitir, devemos integrar programa de doutoramentos com parceiros internacionais, procurando apoios na indústria e na sociedade em geral.

MEDIDA 2

Melhoria do sucesso escolar

Proceder à avaliação das competências detidas pelos estudantes à entrada na nossa instituição nas áreas consideradas estruturantes para cada ciclo de estudos, tendo em conta a diversidade de mecanismos de ingresso nos nossos cursos TeSP, Licenciatura e Mestrado, e posterior definição de estratégias e mecanismos para promoção do sucesso escolar.

MEDIDA 3

Inquéritos pedagógicos: uma ferramenta efetiva para melhoria contínua da oferta formativa

Promover a melhoria da qualidade dos inquéritos pedagógicos e o aumento da participação dos estudantes e professores neste processo, no sentido de todas as UC disporem de resultados estatisticamente relevantes. Só desta forma será possível fazer

refletir de forma eficiente e eficaz o contributo dos estudantes e docentes na melhoria contínua da qualidade do nosso modelo educativo.

MEDIDA 4

Captação dos melhores estudantes

Alargar os contextos nacionais e internacionais de captação de estudantes e aumentar o número de iniciativas que premeiem e promovam o mérito dos estudantes, de modo a aumentar o número de candidatos aos nossos cursos e, por este meio, potenciar a seleção de melhores estudantes.

MEDIDA 5

Fortalecimento da internacionalização da oferta formativa

O aumento da procura dos nossos cursos por parte de estudantes internacionais passa indubitavelmente pelo reconhecimento internacional destas formações. Assim, deve fortalecer-se a internacionalização da oferta formativa do IPLeiria, nomeadamente através do reforço da mobilidade docente, dos curricula com reconhecimento e orientação internacionais, e da aposta em acordos e programas de formação conjuntos.

MEDIDA 6

Revisitar conteúdos formativos

Estimular um maior alinhamento entre a nossa capacidade de investigação e a oferta formativa, em articulação com os ambientes produtivos, criativos e socioculturais, no sentido de adequar a oferta formativa às necessidades da sociedade e de antecipar o aparecimento de novas necessidades de formação.

MEDIDA 7

Estimular o trabalho autónomo e cooperativo dos estudantes

Promover a adoção de princípios de desenvolvimento de competências de autoaprendizagem e de cultura de empreendedorismo nos nossos estudantes, necessárias para responder aos requisitos cada vez mais exigentes e voláteis do mercado de trabalho.

MEDIDA 8

Formação pedagógica de docentes

Incrementar a formação pedagógica dos docentes, no sentido de os estimular para a adoção de novos processos de ensino e aprendizagem, ambientes de aprendizagem e

tecnologias educativas, e desta forma cumprir com o desígnio de acentuar a valorização dos recursos humanos com potencial para abraçar novos desafios.

MEDIDA 9

Diversificar as metodologias de ensino

Estimular a adoção de modelos educativos que atendam aos desafios pedagógicos atuais no sentido de melhor adequarmos a nossa oferta formativa aos diversos níveis de ensino e aos diversos públicos.

MEDIDA 10

Interdisciplinaridade das formações em áreas complementares

Promover sinergias entre ciclos de estudos existentes, no sentido de potenciar a interdisciplinaridade das formações em áreas complementares existentes nas várias Escolas do IPLeiria.

MEDIDA 11

Iniciação a investigação ao nível dos primeiros ciclos

Criar programas estruturados de iniciação à investigação ao nível dos primeiros ciclos, no sentido de envolver os estudantes destes ciclos em projetos de investigação e desenvolvimento e, desta forma, antecipar a captação de jovens talentos.

MEDIDA 12

Dissertações/projetos de 2º ciclo em parceria com a sociedade

Apoiar iniciativas que promovam a realização de dissertações/projetos de segundo ciclo em colaborações com entidades externas, ao nível nacional ou internacional, com supervisão partilhada dos trabalhos que combine as exigências científicas e a capacidade de aplicação de conhecimento a desafios sociais, culturais, técnicos ou económico-empresariais.

MEDIDA 13

Simplificar o sistema de monitorização e avaliação dos ciclos de estudo

Simplificar o sistema de recolha de informação e de monitorização e avaliação anual dos ciclos de estudo, através da implementação de um sistema de aquisição de informação e de extração de indicadores de medida da qualidade dos cursos e do cumprimento dos objetivos propostos pelas coordenações dos cursos e por outros órgão competentes.

MEDIDA 14

Sistema de informação de apoio à gestão pedagógica

Desenvolvimento de um novo sistema de informação integrado de apoio a todas as atividades de carácter pedagógico, devidamente integrado com os demais sistemas de gestão em funcionamento no IPEiria.

EIXO 2 – I&D E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO

Os grandes objetivos que se pretendem atingir com as medidas apresentadas neste eixo de intervenção são:

- i) Criação de um centro de excelência para a transformação social;
- ii) Melhoria da qualidade da investigação;
- iii) Mais e melhor transferência de tecnologia e conhecimento;
- iv) Criação de incentivos à investigação, ao nível científico, operacional e logístico;
- v) Promoção das relações com o meio empresarial e a sociedade;
- vi) Valorização económica e social do conhecimento gerado no IPLeia.

MEDIDA 1

Criação de infraestrutura científica em Leiria

Criação de uma infraestrutura física para investigação e prestação de serviços, agregadora e potenciadora dos saberes e competências diversas no seio do IPLeia, capaz de responder aos desafios das transformações tecnológicas em curso, com a adoção das tecnologias de informação e da economia circular como forças agregadoras, desde as áreas da indústria, do ambiente e dos serviços, até à cultura e às artes, passando pela educação, formação e saúde. Este projeto poderá representar um forte contributo para a criação de centros de excelência (CoLab) para a transformação social, com o envolvimento do IPLeia e do tecido económico e social, designadamente as empresas, o sistema hospitalar e de saúde, as autarquias, as instituições de cultura e as organizações sociais, potenciador do aumento da qualidade de vida e da criação, direta e indireta, de emprego qualificado e emprego científico na Região de Leiria e Oeste.

MEDIDA 2

Transferência de tecnologia e conhecimento

A investigação a desenvolver pelo IPLeia deverá ser entendida como um veículo para a produção de conhecimento a colocar ao serviço da sociedade, da economia e do desenvolvimento regional de Leiria e Oeste, em particular e da região centro e do país em geral. Assim, o IPLeia deve realizar mais investigação aplicada e mais atividades de transferência de tecnologia e conhecimento que ajudem a indústria e a comunidade a desenvolver e melhorar produtos, processos e serviços, e a preservar e reconstruir o património da região, nomeadamente do Pinhal de Leiria.

MEDIDA 3

Reforçar o desenvolvimento de redes regionais, nacionais e internacionais

Desenvolver redes regionais, nacionais e internacionais com instituições de ensino superior e de investigação com objetivos semelhantes, acelerando desta forma a cooperação com estas instituições e potenciando mais e melhores consórcios para concorrer a projetos de I&D nacionais e europeus

MEDIDA 4

Enquadramento da participação de docentes do IPLeiria em atividades de investigação

Análise e redefinição do enquadramento institucional da participação de docentes do IPLeiria em atividades de investigação, por forma a potenciar a distribuição das atividades em função da motivação dos docentes e investigadores.

MEDIDA 5

Alinhamento estratégico das atividades I&D com o regulamento de avaliação de desempenho docente

Alinhamento das estratégias de I&D e transferência de conhecimento com o regulamento de Avaliação do desempenho dos docentes, orientado pela necessidade de valorizar de forma significativa o envolvimento dos docentes em atividades de investigação aplicada, de prestação de serviço e de transferência de conhecimento.

MEDIDA 6

Apoio às áreas estratégicas de investigação

Definição as áreas de investigação estratégicas, em linha com a União Europeia, a Fundação para a Ciência e a Tecnologia, o Governo nacional e as estratégias regionais, e apoio financeiro a estas áreas estratégicas através da redefinição da política de alocação de *overheads* de projetos e de prestação de serviços.

MEDIDA 7

Apoio às atividades de I&D

Melhorar o apoio prestado pelas estruturas dos serviços centrais às unidades de investigação do IPLeiria e às estruturas de apoio à investigação e desenvolvimento das escolas, relativamente na candidatura e na execução de projetos de investigação científica, de prestação de serviços ao exterior e ao processo de avaliação das unidades de investigação pela FCT.

MEDIDA 8

Apoio às Unidades de Investigação

Prestar apoio financeiro transitório às unidades de investigação que na sequência do processo de avaliação da FCT em curso não venham a receber financiamento, implementando medidas de discriminação positiva para acelerar a reestruturação competitiva que se mostre necessária para melhorar o seu desempenho.

MEDIDA 9

Promover incentivos à I&D

Promover incentivos à I&D para além dos já existentes, apostando ao nível da distribuição de serviço docente, estipulando *outputs* de produção científica e de angariação de financiamento por via da prestação de serviços e de projetos de transferência de conhecimento necessários para a redução do serviço docente dentro dos limites impostos pela lei.

MEDIDA 10

Enquadramento de docentes em unidades de I&D

Definir normas enquadradoras e critérios relativos à participação de docentes do IPEiria em atividades de investigação, em função do tipo de unidade em que se inserem: (i) Unidades internas; (ii) Unidades sediadas em entidades participadas pelo IPEiria; e (iii) Unidades sediadas em entidades externas ao IPEiria.

MEDIDA 11

Plataforma informática para gestão da atividade científica

Desenvolver uma plataforma informática destinada a agregar a informação de I&D referente a todas unidades de investigação internas e escolas do IPEiria, devidamente integrada com as restantes plataformas existente no IPEiria e no sistema científico e tecnológico nacional e internacional.

MEDIDA 12

Promoção e valorização do conhecimento

Levar a cabo um conjunto de iniciativas estruturadas com o objetivo de reforçar a reputação do IPEiria no campo da valorização do conhecimento, nas áreas da oferta formativa, da inovação e empreendedorismo e da transferência do conhecimento e tecnologia.

MEDIDA 13

Apoio à incubação de empresas

Apoiar a transferência de conhecimento e tecnologia por via do reforço das iniciativas de promoção específica e apoio à incubação de empresas nas estruturas em que o IPLeia integra.

MEDIDA 14

Apoio à inovação e ao empreendedorismo social

Apoiar a inovação e o empreendedorismo social, uma aposta que resulta por um lado pela pressão da sociedade que espera do IPLeia um contributo efetivo para a resolução dos problemas com que se debate e por outro, pela disponibilidade e vontade crescente que existe para abraçar desafios sociais com base no conhecimento gerado.

EIXO 3 – RELAÇÕES ESTUDANTIS, DIMENSÃO SOCIAL DO APOIO AOS ESTUDANTES E EMPREGABILIDADE

Os grandes objetivos que se pretendem atingir com as medidas apresentadas neste eixo de intervenção são:

- i) Reforço da ligação com as organizações estudantis;
- ii) Garantir o acesso dos estudantes ao IPLeiria, bem como uma frequência bem-sucedida;
- iii) Inclusão de estudantes com necessidades educativas especiais;
- iv) Envolvência com as comunidades locais;
- v) Integração dos estudantes internacionais;
- vi) Adequação da oferta formativa às necessidades da sociedade.

MEDIDA 1

Reforçar a cooperação com as associações de estudantes

Reunir periodicamente com as diversas Associações de Estudantes para identificação de problemas e possíveis soluções para os ultrapassar. Será também reforçada a audição da opinião dos representantes dos Estudantes, sobre todas as questões que direta ou indiretamente lhes dizem respeito.

MEDIDA 2

Estudantes com necessidades educativas especiais

Melhorar, em todos os aspetos, as necessidades de apoio, acompanhamento e inclusão dos estudantes com necessidades educativas especiais que anualmente, e de forma crescente, estão a surgir. As condições de acolhimento no IPLeiria mais inclusivo serão definidas e divulgadas publicamente, de forma a não defraudar as expectativas dos estudantes que escolham o IPLeiria para estudar.

MEDIDA 3

Oferta formativa em regime pós-laboral

Promover a reavaliação dos cursos com funcionamento em regime pós-laboral, no sentido de adotar práticas pedagógicas mais adequadas às necessidades e objetivos de quem as frequenta, que são maioritariamente trabalhadores-estudantes já inseridos no mercado de trabalho.

MEDIDA 4

Inquéritos aos diplomados e empregadores

Promover a realização regular de inquéritos aos Estudantes, aos Diplomados e às Empresas, com o objetivo de recolher opiniões sobre a adequação das nossas formações às necessidades do mercado de trabalho e sobre as necessidades e tendências de evolução do mercado de trabalho, em particular, e da sociedade em geral.

MEDIDA 5

Monitorização de risco de abandono ou insucesso escolar

Monitorizar e avaliar os casos de risco de abandono ou insucesso escolar, no sentido de encontrar formas de intervenção científica, pedagógica, e de apoio social que permitam diminuir aqueles problemas, em colaboração estreita com as comissões científico-pedagógicas dos cursos e os órgãos competentes das Escolas e IPLeiria.

MEDIDA 6

Solidários por natureza

Defendo o princípio de que nenhum estudante deve deixar de frequentar os cursos do IPLeiria por dificuldades económicas ou sociais. Este princípio norteará, pois, a minha atuação e deve ser concretizado através do envolvimento da comunidade estudantil e das suas organizações, nomeadamente as Associações de Estudantes, quer na identificação de dificuldades dos estudantes, quer no encontro de soluções, quer ainda na sua avaliação e monitorização.

MEDIDA 7

Reforço do envolvimento da comunidade académica em atividades extracurriculares;

Promover o envolvimento dos estudantes das várias Escolas em atividades extracurriculares interescolar, incluindo desporto, lazer e cultura, em colaboração com associações, clubes e autarquias de modo a garantir elevados níveis de participação.

MEDIDA 8

Desenvolver melhores capacidade de integração dos estudantes internacionais.

Desenvolver uma estrutura integrada de receção, integração e acompanhamento dos estudantes internacionais, ao nível dos serviços centrais, relativamente à sua acomodação e integração na sociedade das localidades que os acolhem.

MEDIDA 9

Alargamento do número de camas para bolseiros

Aumentar o número de camas para bolseiros e estudantes internacionais, tendo em conta que as que existem são manifestamente insuficientes. Propõe-se alargar esse número através do estabelecimento de parcerias com instituições das localidades em que se encontra o IPLeia e/ou através do estabelecimento de acordos com entidades privadas.

MEDIDA 10

Plataforma digital de gestão de alojamentos para estudantes do IPLeia

Promover a criação de uma plataforma digital destinada a facilitar a publicitação de alojamentos por parte dos inquilinos e a procura destes espaços por parte dos estudantes do IPLeia.

EIXO 4 – SUSTENTABILIDADE E MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO E DA GOVERNAÇÃO

Os grandes objetivos que se pretendem atingir com as medidas apresentadas neste eixo de intervenção são:

- i) Revisão estatutária e plano estratégico;
- ii) Maior proximidade e subsidiariedade;
- iii) Disrupção com o modelo de gestão atual;
- iv) Desenvolver ferramentas de apoio para uma gestão mais eficaz;
- v) Transformação digital e reforço da segurança informática.

MEDIDA 1

Revisão estatutária

Sensibilizar o Conselho Geral para a premência da revisão estatutária do IPEiria, tendo em conta o elevado grau de desadequação dos estatutos existentes à realidade atual do IPEiria.

MEDIDA 2

Plano estratégico

Definição de um plano estratégico construído com os contributos dos órgãos de gestão das unidades orgânicas e dos serviços centrais, dos professores, dos investigadores, dos administrativos, dos técnicos e dos estudantes, refletindo uma cultura de proximidade, envolvimento e compromisso. Este plano deverá prever a definição e alocação de recursos associados à calendarização das tarefas e respetiva responsabilidade para o seu efetivo cumprimento.

MEDIDA 3

Subsidiariedade

Defendo que as decisões no IPEiria devem ser tomadas pelas estruturas organizativas mais próximas dos destinatários dessas decisões. Se uma decisão só afeta um departamento ou curso, então ela deve ser tomada por estas estruturas. Se a decisão afeta toda uma unidade orgânica, então ela deve ser tomada pelos órgãos de gestão dessa unidade orgânica. Se a decisão afeta todo o Politécnico então ela deve ser tomada nos órgãos de gestão do IPEiria. A excessiva centralização produz um aumento indesejado de processos administrativos e contribui para o distanciamento das

estruturas de decisão, resultando na desmotivação dos recursos humanos, e, conseqüentemente, origina perdas de produtividade.

MEDIDA 4

Transparência

A distribuição do orçamento entre as unidades orgânica e os serviços centrais será feita com base em critérios objetivos e transparentes e formalizados num procedimento que atenda aos critérios da tutela no que ao financiamento do estado digam respeito, que mantenha as receitas próprias na posse da UO que as gerou e que considere fatores de correção e convergência que minimizem situações de desvantagem estrutural, de rutura ou de dificuldade conjuntural.

MEDIDA 5

Sustentabilidade ambiental

Intensificar o compromisso com a sustentabilidade ambiental para além do âmbito e foco estrito das ações tradicionais de gestão energética, de resíduos e de reciclagem, visando uma ação mais ampla, desde do redesenho de processos e adoção de novos modelos de negócio até à otimização da utilização de recursos.

MEDIDA 6

Simplificação dos processos administrativos e académicos

Uma das principais limitações a uma gestão mais eficiente é a complexidade dos procedimentos, tanto académicos quanto administrativos. A simplificação destes procedimentos bem como a tomada e a operacionalização das decisões a níveis organizativos mais próximos das pessoas e das atividades são objetivos importantes e que podem, em muito, contribuir para melhorar a eficácia da organização e a motivação de toda a comunidade académica.

MEDIDA 7

Transformação digital

Levantamento, cadastro e transformação digital de todos os processos de negócio do IPEiria no sentido de nos tornarmos uma instituição de ensino superior mais eficiente e eficaz no que à utilização dos seus recursos humanos e materiais diz respeito, alavancada pela simplificação dos processos administrativos e pela disponibilização de plataformas digitais integradas e transversais, de suporte à atividade pedagógica, académica e científica, entre outras.

MEDIDA 8

Implementação de sistema de apoio à decisão

Sabendo que não é possível gerir aquilo que não se conhece e não se pode medir, deve proceder-se à implementação urgente de um sistema de avaliação sistemática da qualidade e relevância da atividade académica e gestão do IPLeiria, com base em indicadores objetivos, que sejam úteis para aferir o nível de eficiência e eficácia do IPLeiria, assim como para servir de suporte e fundamentação a atos e decisões de gestão estratégica.

MEDIDA 9

Valorização e formação do corpo administrativo e técnico

Apostar na valorização e na formação contínua do corpo administrativo e técnico, mantendo-o motivado e num bom ambiente de trabalho e, desta forma, contribuir para o bem-estar e para a elevada produtividade destes colaboradores, e para a melhoria da qualidade dos serviços.

MEDIDA 10

Serviço de Apoio às coordenações de curso e/ou departamentos

Criação de um serviço de suporte aos departamentos e comissões de curso que permita libertar os professores de várias tarefas administrativas, por forma a poderem exercer outras funções de relevância para os cursos e estudantes

MEDIDA 11

Proximidade com os órgãos eleitos das Escolas

Participação em reuniões dos Conselhos Técnico-Científicos e Pedagógicos de cada Escola, pelo menos uma vez em cada ano letivo, no sentido de recolher uma pluralidade de opiniões enriquecedora dos fatores subjacentes a diversos atos de gestão.

MEDIDA 12

Criação do CSIRT.IPLeiria

Criação de mecanismos de monitorização proativa da segurança informática nos sistemas críticos e introdução de uma metodologia para o tratamento unificado dos registos dos sistemas.

MEDIDA 13

Reforço da segurança informática e sensibilização dos utilizadores para este desafio

Reforçar os níveis de segurança dos serviços existentes, através do desenvolvimento e implementação de vários mecanismos que visam o reforço dos níveis de segurança dos serviços existentes, e contribuir para o aumento da cultura de segurança informática no IPEiria.

V – Nota Final

Ao longo deste documento projetei o essencial da minha visão para o IPEleiria, para o próximo quadriênio, e propus os principais eixos de intervenção em torno dos quais me proponho estruturar o seu desenvolvimento. Pretendo com este projeto transformar o IPEleiria numa instituição pública de ensino superior:

- Mais moderna, inclusiva e solidária, aberta à mudança e ao progresso, com uma gestão centrada nas pessoas e para as pessoas, que privilegia a transparência, a proximidade, o envolvimento e o compromisso, baseada em valores de qualidade do ensino e de valorização do mérito;
- Que privilegia o bem-estar e a motivação dos professores e dos funcionários administrativo e técnicos, apostando na sua formação contínua e correspondendo às suas legítimas expectativas de progressão na carreira;
- Mais atrativa e mais preocupada com os diversos tipos de estudantes, que privilegia a qualidade das formações oferecidas e a sua adequação aos requisitos do mercado de trabalho e da sociedade, por via do alinhamento da sua investigação e transferência do conhecimento e através da utilização de metodologias de ensino adequadas à natureza dos estudantes que nelas ingressam;
- Que contribui para uma melhor integração dos seus colaboradores e estudantes nas localidades em que está presente, através da promoção do seu envolvimento em atividades desportivas, de lazer e cultura, em colaboração com as forças vivas das cidades;
- Preocupada com os novos desafios sociais, que apoia a inovação e o empreendedorismo social, que promove a valorização do conhecimento, que promove a transferência de tecnologia e conhecimento para o mercado empresarial, em particular, e para a sociedade da região em que se insere, em geral. Realço neste ponto a responsabilidade que o IPEleiria terá na recuperação da tragédia que recentemente ocorreu no Pinhal de Leiria.

Entendo que estou preparado para enfrentar o enorme desafio que representa presidir aos destinos do IPEleiria nos próximos quatro anos, por deter um grande capital de experiência e um profundo conhecimento da nossa instituição, bem como de interação com as pessoas, funcionários e estudantes, essenciais ao bom funcionamento de qualquer organização.

A minha missão será trabalhar com seriedade, exigência e sentido de serviço, para que o IPlEiria obtenha um salto qualitativo na sua modernização, na qualidade do conhecimento transferido para o meio empresarial que nos rodeia e na sua relevância social e reconhecimento nacional e internacional.

Esta é a responsabilidade de todos os que integram a comunidade IPlEiria e para a qual todos desejo convocar e mobilizar. É uma responsabilidade que assumo com entusiasmo pelo nosso futuro.

Assinado por: **CARLOS MANUEL DA SILVA
RABADÃO**

Num. de Identificação Civil:

Data: 2018.02.09 10:29:34 Hora padrão de GMT

