

AINST/16/00048 — Relatório de autoavaliação institucional

I - A Instituição de Ensino Superior

Perguntas A1 a A6

A1.1 Instituição de ensino superior:

Instituto Superior De Administração E Línguas

A1.2 Entidade Instituidora:

Cenil - Centro De Línguas, Lda.

A2. Natureza da Instituição:

Outro Politécnico

A3. Informação sobre o processo de auto avaliação:

A equipa que produziu o presente relatório de autoavaliação, foi definida pelo Conselho de Direção, e é composta por:

- Diretor-Geral – José Manuel Mendes Quaresma;*
- Vice-Diretora Geral e Diretora de Curso – Sancha de Campanella*
- Diretores de Curso – Assis Correia, Nelson Abreu*
- Apoio à Direção – Cláudia Afonso*

Esta equipa promoveu diversas reuniões de trabalho, para recolha de elementos de resposta, dados e informação para a preparação e elaboração do relatório de Autoavaliação.

Na preparação e elaboração do relatório de autoavaliação participaram todos os docentes, através de reuniões gerais de docentes, bem como através das reuniões específicas dos seus departamentos.

Foram convocados os Departamentos do ISAL, a saber: os departamentos de Economia e Gestão, Línguas, Direito, Ciências Humanas/Sociais e de Matemática/Informática, para se pronunciarem sobre o relatório, para dar o seu contributo através de propostas de resposta, bem como para os seus docentes atualizarem a sua ficha de docente e curriculum.

Após participarem na elaboração do relatório, os departamentos deram parecer favorável à redação final do mesmo, proposta pelo Conselho de Direção.

Participaram ativamente na preparação e elaboração do relatório de Autoavaliação, os conselhos Pedagógico e Técnico-Científico.

O Conselho para a Avaliação e Qualidade interveio no processo, tendo sido auscultado, e emitido parecer favorável ao relatório, dada a sua concordância com o mesmo.

Os discentes intervieram no processo, quer através da auscultação dos Delegados de turma de cada curso, quer através do seu assento no Conselho Pedagógico, que é composto por quatro alunos e pelo representante da Associação Académica.

No tocante à metodologia e com vista à elaboração do presente documento, foi solicitada aos Diretores de Cursos, uma reflexão interna sobre o mesmo, bem como sobre os anteriores relatórios enviados à A3ES, procurando responder às questões propostas no guião de autoavaliação.

Os Diretores de Curso por sua vez, mobilizaram os seus docentes bem como os diretores de departamento, para promoverem as reuniões dos respetivos departamentos, para que apresentassem propostas de resposta às questões do relatório de autoavaliação, de forma a que conciliadas com as do Conselho de Direção fossem incorporadas na versão final.

Posteriormente, o relatório foi enviado aos Conselhos Pedagógico e Técnico-Científico para análise, sugestões e aprovação, sendo que a versão final foi aprovada por unanimidade.

A3. Information about the self-assessment process:

The team that produced this self-assessment report was chosen by the Board of Directors, and is composed by:

*General Director - José Manuel Mendes Quaresma;
Vice General Director and Course Director - Sancha de Campanella
Course Directors - Assis Correia, Nelson Abreu and Sancha de Campanella
Assistant to the Direction - Cláudia Afonso*

This working team organized several meetings to collect elements, data and information for the preparation and elaboration of the Self-assessment report.

All teachers participated in the preparation of the self-assessment report, through general teacher meetings, as well as through the specific meetings of their departments.

All departments of ISAL were summoned, namely: the Departments of Economics and Management, Languages, Law, Humanities / Social Sciences and Mathematics / Informatics, in order to contribute on the report with proposals, as well as for their teachers to update their form and curriculum.

The departments after participating in the preparation of the report, gave a favorable opinion to the final draft of the same proposal by the Board of Directors.

The Pedagogical and Technical-Scientific Councils participated actively to conclude this report of self-assessment. This council approved the final report in all its points.

The Council for Evaluation and Quality intervened in the process, having been consulted, and issued an favorable opinion to the report, which was totally agreed.

The students intervened in the process either through the hearing of the class Delegates of each course or through their seat in the Pedagogical Council, which is composed of four students and the representative of the Academic Association.

Regarding the methodology and the preparation of the present documents, the Course Directors were asked to reflect on it and the previous reports sent to A3ES, seeking to answer the questions proposed in the self-assessment guide.

The Course Directors in turn mobilized their teachers and the department directors to promote the meetings of their respective departments, so that they could submit proposals for answers to the questions made in this report, so that they could be reconciled with those of the Board of Directors in the final version.

Subsequently, the report went to the Pedagogical and Technical-Scientific Councils for analysis, suggestions and approval. The final version was approved with unanimity.

A4. Memória histórica:

O ISAL é composto por uma única unidade orgânica.

O ISAL, como instituição de ensino superior iniciou a sua atividade na RAM – Região Autónoma da Madeira na década de 80, como estabelecimento de Ensino Superior Politécnico Particular não integrado.

Inicialmente, o ISAL começou por atribuir bacharelatos nas áreas da Gestão e Turismo, e mais tarde nas áreas da “Organização e Gestão Hoteleira” e “Contabilidade e Finanças”. As áreas escolhidas visavam responder às necessidades do mercado regional, que se foca essencialmente no Turismo, Industria Hoteleira e gestão, quer do sector público quer do privado.

Para atingir os desígnios para aos quais se propôs, o ISAL procedeu à aquisição de novas instalações construídas de raiz e desenhadas às suas necessidades enquanto Instituto de Ensino Superior. Estas instalações foram inauguradas em 2004 e representaram a primeira de três fases do investimento.

O ano de 2005 foi marcante, para o ISAL, pois recebeu autorização de funcionamento da sua primeira licenciatura (bictápica) em Turismo.

No ano de 2006, o ISAL cresceu com uma nova área de formação superior: as Pós-Graduações. O ISAL lança anualmente diversas Pós-Graduações em áreas determinantes, sempre com o objetivo de dar resposta às necessidades da região onde se insere, nomeadamente as áreas das Licenciaturas.

Com o processo de Bolonha em funcionamento, no ano letivo 2007/08, o ISAL passou a desenvolver quatro Licenciaturas: “Gestão de Empresas”, “Organização e Gestão Hoteleira”, “Turismo”, e “Contabilidade e Finanças”.

O ISAL tem também respondido a todos os estímulos formativos existentes, bem como às novas apostas governamentais e ao aparecimento dos CET – Cursos de Especialização Tecnológica. Estes cursos foram orientados para áreas de carência da região, colmatando assim falhas existentes neste tipo de oferta formativa. O ISAL promoveu 7 Edições em “Gestão Administrativa de Recursos Humanos”, 4 Edições em “Técnicas de Turismo Ambiental” e 1 Edição em “Gestão Comercial”.

Assim, o ISAL tem sete Cursos TeSP registados: "Gestão Administrativa de Recursos Humanos ", "Gestão Comercial e de Marketing ", "Informação e Animação Turística ", "Gestão Financeira e Contabilidade (GFC)", "Gestão Hoteleira e Alojamento ", "Organização e Gestão de Eventos" e "Gestão de PME e Empreendedorismo ".

A fim de atingir os seus objetivos, o ISAL sempre sentiu necessidade de proceder a avultados investimentos em infraestruturas. Desta forma, em 2015, o ISAL adquiriu instalações complementares às existentes, que representaram a segunda fase. Este novo espaço permitiu a criação do Auditório ISAL, a alocação de uma sala só para as reuniões de conselhos e outras que se revelaram necessárias, assim como, mais salas de aula com diferentes valências. A crescer, o espaço circundante para discentes foi ampliado

e melhorado, assim como, outros espaços fundamentais ao ISAL.

Como objetivo primeiro, para além da formação de alta qualidade, o ISAL visa, através dos conhecimentos transmitidos, uma ligação mais direta e consistente ao mercado laboral e às reais necessidades dos discentes e da RAM (Região Autónoma da Madeira). Outro objetivo do ISAL é garantir a empregabilidade dos seus estudantes, promovendo ações constantes de integração/inserção no mercado de trabalho.

Em 2012, o ISAL iniciou o seu processo de internacionalização, obtendo a primeira carta Erasmus para mobilidade de docentes e discentes no espaço europeu. Neste momento, a carta ERASMUS+ permite também a mobilidade de estágios. O ISAL nesta matéria cumpriu os seus objetivos, pois anualmente conta com diversas mobilidades incoming, outgoings, de docentes e staff. Adicionalmente, são desenvolvidas diversas atividades, das quais destacamos a ERASMUS Staff Week.

O ISAL, em 2015 alargou o processo de internacionalização, com ações promocionais do ISAL em Portugal Continental e no Brasil visando a captação de alunos nacionais e internacionais. O ISAL tem conseguido atingir os seus objetivos nesta área e tem já inseridos na sua instituição alunos internacionais.

O ISAL celebrou protocolos internacionais no Brasil, com vista ao intercâmbio de discentes, docentes e desenvolvimento educativo, científico, cultural e recreativo.

Desde 2016, o ISAL desenvolve um Curso Técnico de Turismo Ambiental, na Ilha do Príncipe, em parceria com a Fundação Príncipe Trust.

Atualmente, o ISAL ministra três Licenciaturas: “Gestão de Empresas”, “Turismo” e “Organização e Gestão Hoteleira”. Na perspetiva de aprendizagem ao longo da vida, o ISAL promove Pós-Graduações, cursos de especialização, cursos de curta duração e outras formações. Toda esta formação é escolhida e construída para garantir um ensino de excelência e qualidade, mas também para garantir a empregabilidade dos seus alunos e de permitir aos mesmos a progressão de estudos.

A região tem 3 institutos de ensino superior, a saber: ISAL, Universidade da Madeira, e a Escola Superior de Enfermagem São José de Cluny. Estas instituições têm um carácter complementar na sua oferta formativa. O ISAL é o único a apresentar as suas licenciaturas em regime noturno e, a crescer, as licenciaturas em “Turismo” e “Organização e Gestão Hoteleira” são mesmo únicas na região.

A4. Historical memory:

ISAL is composed of a single organic unit.

ISAL, as a higher education institution initiated its activity in the RAM – Autonomous Region of Madeira in the decade of 80, as an establishment of Private not integrated Polytechnic Higher Education.

Initially, ISAL began by assigning bachelors in the areas of management and tourism, and later in the areas of the "Hotel Organisation and Management" and "Accounting and Finance". The areas chosen are aimed at responding to the needs of the regional market, primarily on tourism, hotel industry and management, both in the public and private sector.

To achieve the plans for which it has been proposed, ISAL has acquired new facilities conducive to the good development of higher education. These facilities were inaugurated in 2004 and represented the first three stages of the investment. At the moment, a second phase of investment has been implemented with the construction of an auditorium and new rooms. The third stage of the investment, which is already in development features a new expansion of the premises.

The year of 2005 was remarkable, since ISAL received authorization to operate its first bachelor degree (two-years) in tourism.

In the year of 2006, ISAL grew up with a new area of higher formation, the post-graduation. ISAL launches several new post-graduations in determining areas, always with the aim of responding to the needs of the region where it enters, namely the areas of undergraduate degrees.

With the Bologna process in operation, in the school year 2007/08, ISAL began to develop four degrees: "Business Management", "Hotel Organisation and Management", "Tourism" and "Accounting and Finance."

ISAL responded to all the existing formal stimuli, as well as the new governmental bets and the emergence of the CET – Courses of Technological Specialization, which was a major investment of ISAL. These courses were oriented to areas of shortages of the region, thereby bridging gaps in this type of formative offer, which was non-existent at the higher level. ISAL promoted 7 editions of the CET in "Administrative Management of Human Resources", 4 editions in "Environmental Tourism Techniques" and 1 edition in "Commercial Management".

At this time, and once again going to meet the stimulus and governance guidelines, ISAL has seven TeSP Courses registered: "Administrative Management of Human Resources (GARH)", "Commercial and Marketing Management (GCM)", "Information and Tourist Animation (IAT)", "Financial Management and Accounting (GFC)", "Hotel Management and Lodging (GHA)", "Organisation and Management of Events (OGE)" and "Management of SMEs and Entrepreneurship (GPE)".

In order to achieve its goals, ISAL has a compelling necessity to undertake substantial investments in infrastructure. This way, in 2015, ISAL acquired complementary facilities of the existing, which represented the second phase. This new space has allowed all the activity to be centred on the premises. The creation of ISAL Auditorium, the allocation of a room only for council meetings and others

that prove necessary, as well as more classrooms with different valences. In addition, the surrounding space for students has been expanded and improved, as well as other key spaces to ISAL.

As first objective, in addition to high quality training, ISAL aims, through the knowledge transmitted, a more direct and consistent link to the labour market and the actual needs of students and RAM (Autonomous Region of Madeira). ISAL aims to ensure the employability of its students, promoting constant integration/insertion actions in the labour market.

In 2012, ISAL began its internationalisation process, obtaining the first Erasmus Charter for mobility of teachers and students in the European space. At this time, the Erasmus + Charter also allows the mobility of internships. ISAL in this field is in a very developed stage, since annually it has several incoming, outgoing, faculty and staff mobility. Additionally, various activities are developed, of which we highlight Erasmus Staff Week.

ISAL, in 2015 expanded the process of internationalisation, with promotional actions of ISAL in mainland Portugal and in Brazil aiming at capturing national and international students. ISAL has succeeded in achieving its goals in this area and has already international students.

ISAL celebrated international protocols with universities in Brazil, in order to the exchange of students, teachers and educational, scientific, cultural and recreational development.

In 2016, ISAL developed a Technical Course of Environmental Tourism, on the Island of Prince, with the partnership of Prince Trust Foundation, aiming to expand its knowledge.

Currently, ISAL teaches three degrees, fitting to Bologna and which are: "Business Management", "Tourism" and "Hotel Organising and Management", several post-graduations, specialization courses, and short-term courses and other training in the context of lifelong learning. All chosen and constructed to ensure a teaching of excellence and quality, but also to ensure the employability of their students and to permit the progression of studies.

Regarding the organic units, ISAL since its creation only has one organic unit, so the historical note is coincident with the institution.

The region has 3 institutes of higher education, namely: ISAL, University of Madeira, and the São José de Cluny Nursing School. These institutions have a complementary character in their training offer. ISAL is the only one to present its degrees at night and, in addition, the degrees in "Tourism" and "Hotel Organisation and Management" are even unique in the region.

A5. Missão da Instituição:

A missão do ISAL é formar profissionais de excelência nas áreas da gestão e turismo, aliando o saber-fazer às necessidades dos discentes e da RAM, assim como à universalidade do conhecimento.

A nossa missão está intimamente relacionada com uma oferta vocacionada para as necessidades económicas e sociais da região, o que aliado à nossa vertente politécnica (o saber-fazer) se traduz numa elevada taxa de empregabilidade.

A visão do ISAL é ser um instituto superior de referência regional, alargando o seu raio de ação e atraindo discentes estrangeiros para que na madeira tenham uma formação superior de qualidade.

São objetivos do ISAL:

- Formar gestores e quadros técnicos superiores, preparados científica e tecnicamente para o exercício de funções na empresa e outras organizações;*
- Promover o aperfeiçoamento permanente de gestores e quadros técnicos das empresas e outras organizações, através da conceção e execução de cursos de curta e longa duração e de programas de formação nas empresas e outras organizações, preparados de acordo com as necessidades reais e específicas destas;*
- Efetuar investigação fundamental e aplicada nos domínios das ciências e técnicas de gestão e do turismo;*
- Divulgar os conhecimentos e as inovações científicas relativas à gestão;*
- Prestar serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento;*
- Fomentar a cooperação e o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres, nacionais e estrangeiras;*
- Divulgar os conhecimentos e as inovações científicas relativas à gestão;*
- Contribuir, no âmbito da gestão do turismo para a cooperação internacional e para a aproximação entre os povos;*
- Responder à formação ou aperfeiçoamento dos quadros técnicos e gestores da empresa ou outra organização, na área da gestão e do turismo.*

As linhas de orientação do ISAL são:

- O constante aperfeiçoamento da sua atividade nos domínios da investigação, do ensino e da formação permanente em gestão e*

turismo, por forma a aprofundar e consolidar a sua natureza de escola superior de gestão e turismo, em ligação direta e dinâmica com as empresas e demais organizações;

• A preparação humana, científica e técnica dos seus alunos, e demais participantes em ações e cursos de formação, desenvolvendo neles o espírito de inovação e abertura em relação à mudança e à capacidade de interpretar e intervir criticamente na comunidade onde se insere a empresa ou organização, a quem venham a prestar a sua atividade.

A integração dos nossos alunos na vida ativa é outro objetivo que tem norteado a atuação do ISAL, pelo que todos os cursos integram no seu plano de estudos um estágio curricular, orientado para a integração do aluno no mercado de trabalho. Com vista a facilitar a inserção no Mercado de Trabalho, o ISAL tem nas suas instalações integrado um polo de emprego, que faz a ligação entre o tecido económico e empresarial da região, e os nossos discentes.

A5. Institution's Mission:

The mission of ISAL is to form professionals of excellence in the areas of management and tourism, combining the know-how to the needs of students and RAM, as well as to the universality of knowledge.

Our mission is closely related to an offer aimed at the economic and social needs of the region, which allied with our polytechnic strand (the know-do) translates to a high rate of employability.

The vision of ISAL is to be a superior institute with regional reference, extending its radius of action and attracting foreign students so that they have in Madeira a superior training with quality.

ISAL goals are:

• To form top managers and technical staff, prepared scientific and technically for the exercise of functions in the company and other organisations;

• Promoting the continuous improvement of managers and technical staff of enterprises and other organisations, through the granting and implementation of short and long-term courses and training programmes in enterprises and other organisations, prepared in accordance with the actual and specific needs of these;

• To undertake fundamental and applied research in the fields of sciences and techniques of management and tourism;

• Disseminate the knowledge and scientific innovations related to management;

• Provide services to the community and support for development;

• Foster cooperation and cultural, scientific and technical exchanges with national and foreign institutions;

• Disseminate the knowledge and scientific innovations related to management;

• Contribute, in the framework of tourism management for international cooperation and for the approach between peoples;

• Responding to the training or improvement of the technical frameworks and managers of the company or other organisation, in the area of management and tourism.

The guidance lines of ISAL are:

• The constant improvement of its activity in the fields of research, education and ongoing training in management and tourism, in order to deepen and consolidate its nature of higher school of management and tourism, in direct and dynamic link with companies and other organisations;

• Human preparation, scientific and technical of its students, and other participants in actions and training courses, developing in them the spirit of innovation and opening in relation to the change and the ability to interpret and intervene critically in the community where the company or organization enters, to whom they provide their activity.

The integration of our students in active life is another goal that has guided ISAL's performance, so all courses integrate in their study plan a curricular internship, oriented towards the integration of the student in the labour market. In order to facilitate the insertion of the labour market, ISAL has in its integrated facilities a unit of employment, which connects the economic and business tissue of the region, and our students.

A6. Projeto educativo, científico e cultural (artigo 11.º, nº 3, da LBSE; artigo 3.º, artigo 40.º do RJIES)

O ISAL é uma instituição claramente demarcada no contexto do ensino superior da RAM. Para isso, assume o seu posicionamento no ensino politécnico, nomeadamente, com três Licenciaturas direcionadas eminentemente para o “saber fazer”.

Neste contexto, é visão do ISAL:

• Ser uma Instituição reconhecida pela sua qualidade nas diferentes dimensões da sua atividade: ensino, transferência de

conhecimento e investigação;

- *Ser um instituto superior de referência, consolidar-se como uma Instituição de Ensino Superior forte, com uma comunidade académica qualificada;*

- *Melhorar a qualidade de vida e das condições de trabalho da comunidade académica, sendo que a melhoria e ampliação da infraestrutura e dos recursos materiais e tecnológicos é igualmente a nossa visão.*

A missão do ISAL é “formar profissionais de excelência nas áreas da gestão e do turismo, aliando o saber-fazer às necessidades dos discentes e da RAM, assim como à universalidade do conhecimento”.

O projeto educativo, científico e cultural do ISAL assenta sobre a missão do próprio ISAL, os seus princípios gerais de funcionamento, objetivos globais e respetivas linhas de orientação e caracteriza-se pela promoção e desenvolvimento de conhecimentos e de capacidades fundamentais para a produção científica, devendo refletir a especialização e desenvolvimento científicos em ciências sociais. O projeto científico é o garante da atualização e progressão académica do corpo docente que assegura as várias licenciaturas.

O projeto cultural é desenvolvido através da colaboração com estruturas comunitárias existentes na sua área de inserção geográfica, disponibilizando a prestação de serviços à comunidade, nomeadamente através de conferências e seminários abertos ao Público.

O ISAL, no seu seio, tem um Polo de Emprego aberto à comunidade em Geral, que visa a ajuda e colocação no mercado de trabalho de potenciais trabalhadores.

Para a prossecução das suas atribuições, o ISAL promove e desenvolve o ensino politécnico e pós-graduado nas áreas da gestão, turismo e recentemente na gestão da saúde.

O seu projeto educativo pretende que exista estreita articulação com o ensino, com a transferência de conhecimento e com a prestação de serviços diversos à comunidade. O ISAL encontra-se aberto à sociedade civil. Com esta abertura, pretende fomentar manifestações e intercâmbio cultural, e ainda mobilizar e participar ativamente nos diversos sectores da sociedade.

O ISAL dedica-se à transferência de conhecimento e à prestação de serviços diversos à comunidade, colaborando ativamente com empresas, instituições públicas e outras organizações.

Recentemente, o ISAL iniciou uma estratégia de internacionalização, sendo já as suas licenciaturas bilingues.

O projeto educativo do ISAL tem por objetivo facilitar ao estudante as condições que proporcionem o desenvolvimento pleno das suas capacidades e potencialidades, quer no domínio técnico-científico, quer no domínio pessoal e social. É preocupação do ISAL, adequar a oferta formativa às necessidades do mercado e dinamizar a formação ao longo da vida, formando gestores com capacidade de mobilizar e desenvolver os conhecimentos científicos, técnicos, humanos e éticos, adequados ao mundo contemporâneo. A instituição traçou um plano estratégico até 2020 cujos objetivos operativos se encontram em concretização.

O ISAL pauta-se por um conjunto de valores que definem a sua identidade:

- *Liberdade intelectual;*

- *Integridade académica – garantindo independência intelectual e moral ao ensino e à investigação;*

- *Excelência – pautada pelos mais elevados padrões de ensino e de investigação, com base num modelo de gestão orientado para a valorização do mérito;*

- *Diversidade – promovendo uma consciência que valorize a tolerância e o respeito;*

- *Responsabilidade social – fomentando a consciência coletiva de compromisso com o bem-estar social nas suas dimensões social, ambiental e cultural;*

- *Aprendizagem para a vida – promovendo o esforço individual e a valorização contínua.*

O ISAL implementa criticamente novos métodos pedagógicos, didáticos e de avaliação, para responder às novas exigências, na criação e consolidação de comunidades de ensino-aprendizagem que promovem o aumento progressivo da autonomia do estudante.

Pelo já exposto relativo à missão e projeto educativo, científico e cultural do ISAL, consideramos que ambos estão alinhados, assim como, com a natureza do ensino politécnico, pois concentra-se especialmente em formações vocacionais e em formações técnicas avançadas, orientadas profissionalmente.

A6. Educational, scientific and cultural project (article 11th, no. 3 of LBSE; article 3rd, article 40th of RJIES):

ISAL aims to be a clearly demarcated institution in the context of higher education of RAM. For this, it assumes its placement in polytechnic education, notably with three degrees directed eminently for the "know-how".

In this context, it is ISAL's vision:

- *Be an institution recognized for its quality in the different dimensions of its activity: teaching, knowledge and research;*

- *To be a higher institute of reference, consolidating itself as a strong higher education institution with a qualified university community;*

- *Improving the quality of life and working conditions of the university community, the improvement and expansion of the infrastructure and the material and technological resources is also our vision.*

The mission of ISAL is "to form professionals of excellence in the areas of management and tourism, combining the know-how to the needs of students and RAM, as well as to the universality of knowledge."

The educational, scientific and cultural project of ISAL is based on the mission of ISAL itself, its general principles of functioning, global goals and respective guidelines and is characterized by the promotion and development of fundamental knowledge and capabilities for scientific production, and should reflect scientific specialization and development in social sciences. The scientific project is the guarantee of the updating and academic progression of the faculty that ensures the various degrees.

The cultural project is developed through collaboration with existing community structures in its geographical insertion area, providing the provision of services to the community, notably through conferences and seminars open to the public.

ISAL, in its core, has a pole of employment open to the community in general, aimed to help and placing on the labour market potential workers.

For the pursuit of its assignments, ISAL promotes and develops polytechnic education and post-graduation in the areas of management, tourism and recently in health management.

Its educational project aims to have close articulation with education, with the transfer of knowledge and the provision of diverse services to the community. ISAL is open to civil society. With this opening, it aims to foster demonstrations and cultural interchange, and to mobilize and actively engage in the various sectors of society.

ISAL is dedicated to the transfer of knowledge and the provision of various services to the community, actively collaborating with companies, public institutions and other organizations.

Recently, ISAL initiated an internationalization strategy, with its bilingual degrees.

ISAL educational project aims to facilitate the student the conditions that provide the full development of their capacities and potentials, both in the technical and scientific field, both in the personal and social sphere. It is ISAL's concern, tailoring the formative offer to market needs and boosting lifelong training, forming managers with the ability to mobilize and develop scientific, technical, human and ethical knowledge, suitable for the contemporary world. The institution has plotted a strategic plan until 2020 whose operational goals are in effect.

ISAL is guided by a set of values defining its identity:

- *Intellectual freedom;*
- *Academic integrity – ensuring intellectual and moral independence to education and research;*
- *Excellence – guided by the highest standards of education and research, based on a management model aimed at valuing merit;*
- *Diversity – promoting awareness that values tolerance and respect;*
- *Social responsibility – fostering the collective consciousness of commitment to social welfare in its social, environmental and cultural dimensions;*
- *Lifelong learning – promoting individual effort and continuous appreciation.*

ISAL implements critically new pedagogical, didactic and evaluation methods, to respond to the new demands, in the creation and consolidation of teaching-learning communities that promote the progressive increase of the autonomy of the student.

By the already exposed on the mission and educational, scientific and cultural project of ISAL, we consider that both are aligned, as well as, with the nature of polytechnic education, because it concentrates especially in vocational training and advanced technical training courses.

A7. Organização e gestão

A7.1. Órgãos de governo:

Os órgãos de Governo do ISAL – Instituto Superior de Administração e Línguas são o Conselho de Direção e o Diretor-Geral, os quais são coadjuvados pelos Conselhos Técnico-Científico, Conselho Pedagógico, bem como pelos demais serviços académicos e administrativos.

Ao Conselho de Direção, enquanto órgão colegial de gestão do ISAL, compete:

- a) *Conceber e propor à entidade instituidora as medidas de política de desenvolvimento do ISAL*
- b) *Elaborar os regulamentos e as normas de funcionamento do ISAL*
- c) *Preparar os planos, anuais e plurianuais, da atividade do ISAL e os respetivos orçamentos, submetendo uns e outros à apreciação da entidade instituidora e do Conselho Técnico-Científico*
- d) *Promover a elaboração dos programas de atividade do ISAL, aprová-los e submetê-los à homologação da entidade instituidora*
- e) *Garantir as condições de frequência dos cursos ministrados no ISAL, de acordo com as normas contidas nos estatutos do ISAL*
- f) *Definir o quadro de pessoal do ISAL e propor as admissões de pessoal que se mostrem necessárias*
- g) *Gerir o pessoal do ISAL, incluindo a avaliação do desempenho, assim como o exercício da ação disciplinar, por delegação da entidade instituidora*
- h) *Proceder à avaliação de métodos, técnicas e processos utilizados na atividade do ISAL*
- i) *Promover e propor a celebração de acordos e protocolos de colaboração e intercâmbio com escolas e outras entidades, nacionais ou estrangeiras*
- j) *Promover a realização de colóquios, conferências ou seminários sobre temas de interesse para as empresas e outras organizações*
- k) *Em geral, deliberar sobre todas as questões que se relacionem com o funcionamento do ISAL e que não sejam da competência própria de outro órgão*
- l) *Tomar as medidas necessárias à garantia da qualidade do ensino e da investigação na instituição*
- m) *Submeter aos diferentes Conselhos todas as questões que careçam do respetivo parecer.*

O conselho de Direção é composto por:

- *Diretor Geral*
- *Um ou mais Assessores de Direção ou Vice Diretores Gerais*
- *Um ou mais Assistentes de Direção*
- *Diretores de Cursos.*

O Diretor Geral é o órgão singular de governo ou gestão e de coordenação geral de toda a atividade do ISAL a quem compete assegurar, acompanhar e controlar de forma permanente o seu funcionamento, nomeadamente:

- a) *Assegurar a representação externa do ISAL*
- b) *Presidir ao Conselho de Direção, com voto de qualidade*
- c) *Promover a aplicação das orientações e a execução das deliberações dos diferentes Conselhos e deliberar em situações de emergência em que não seja possível ouvir estes*
- d) *Tomar as iniciativas e adotar os procedimentos necessários ao bom andamento das atividades do ISAL*
- e) *Despachar os assuntos relativos ao funcionamento do ISAL e fazer a articulação entre os órgãos de direção do Instituto e a entidade instituidora*
- f) *Propor ao Conselho de Direção as medidas necessárias e convenientes ao bom funcionamento do Instituto*
- g) *Promover a cooperação e coordenação entre os diversos órgãos e serviços do Instituto;*
- h) *Zelar pela observância das leis, dos estatutos e dos regulamentos*
- i) *Desempenhar as demais funções previstas na lei e nos estatutos*
- j) *Comunicar ao ministério responsável todos os dados necessários.*

O Conselho Técnico-Científico é o órgão que dinamiza e avalia a atividade científica, bem como é o garante da autonomia científica. Este conselho é composto por um mínimo de 5 e um máximo de 15 docentes, eleitos pelos seus pares. As suas competências estão definidas no artº 17 dos Estatutos, sendo de destacar:

- *Estabelecer as linhas gerais de orientação científica a prosseguir pelo Instituto nos domínios do ensino e da investigação*
- *Deliberar sobre a estrutura de futuros ciclos de estudos, a sua duração, funcionamento no tempo e planos de estudos*
- *Aprovar os regulamentos*
- *Deliberar sobre processos de validação e creditação de estudos/competências*
- *Deliberar sobre a contratação e distribuição de serviço docente*
- *Propor ou pronunciar-se sobre a realização de acordos e de parcerias internacionais*
- *Apreciar o valor científico de estudos realizados pelo ISAL*
- *Pronunciar-se sobre o plano anual de atividades e o plano de gestão dos tempos escolares*

Ao Conselho Pedagógico garante da autonomia compete:

- *Deliberar sobre métodos, processos e critérios de avaliação da aprendizagem;*
- *Promover a realização de inquéritos regulares ao desempenho pedagógico instituição e a sua análise*
- *Promover a realização da avaliação do desempenho pedagógico dos docentes*
- *Dar parecer sobre os resultados do ensino-aprendizagem ministrado no ISAL*
- *Apreciar a ação pedagógica dos docentes e formadores e o valor pedagógico de estágios*
- *Propor aos Conselhos de Direção e Técnico-Científico a realização de ações de formação pedagógica;*
- *Dar parecer sobre todos os assuntos de natureza pedagógica ou disciplinar*
- *Acompanhar e coordenar a atividade dos Diretores de Departamento*
- *Orientar as atividades de índole pedagógica, promovendo a cooperação entre docentes e discentes de modo a garantir adequado nível de ensino e conveniente formação dos estudantes*
- *Organizar em colaboração com os Conselhos Técnico-Científico e de Direção, conferências, estudos ou seminários de interesse didático ou científico para o Instituto*
- *Aprovar o regulamento de avaliação do aproveitamento dos estudantes*
- *Pronunciar-se sobre o regime de prescrições*
- *Pronunciar-se sobre a criação de ciclos de estudos e sobre os planos dos ciclos de estudos ministrados*

Importantes ainda na estrutura governativa do ISAL são os Diretores de Curso - docentes responsáveis pela coordenação das duas principais vertentes de ensino desde Instituto (Gestão e Turismo) e os Diretores de Departamento, cujas competências são desenvolvidas no ponto seguinte.

O Conselho para a Avaliação e Qualidade é o órgão responsável pelo estabelecimento dos mecanismos de autoavaliação regular do desempenho do Instituto, das atividades científicas e pedagógicas sujeitas ao sistema de avaliação e acreditação.

A7.1. Management bodies:

The Governing Body of ISAL - Higher Institute of Administration and Languages is the Board of Directors and the General Director, who are assisted by the Technical-Scientific Council, Pedagogical Council, as well as by other academic and administrative services.

The Board of Directors as the principle body of ISAL is responsible:

- a) **To design and propose to the instituting entity the development policy measures of ISAL;**
- b) **To elaborate the regulations and the norms of operation of ISAL;**
- c) **To prepare the annual and multiannual plans of ISAL activity and the respective budgets, submitting them to both the institution and the Technical and Scientific Council;**
- d) **To promote the preparation of ISAL activity programs, approve them and submit them to the approval of the instituting entity;**
- e) **To guarantee the conditions of attendance of the courses taught at ISAL, according to the rules contained in ISAL statutes;**
- f) **To define the staff of ISAL and propose the admissions of personnel that may be necessary;**
- g) **To manage ISAL personnel, including performance evaluation, as well as the exercise of disciplinary action, by delegation of the instituting entity;**
- h) **To evaluate the methods, techniques and processes used in ISAL activity;**
- i) **To promote and propose the conclusion of cooperation agreements and protocols with schools and other entities, national or foreign;**
- j) **To promote the holding of conferences or seminars on topics of interest to companies and other organizations;**
- k) **In general, resolve on all matters that are related to the operation of ISAL and that do not fall within the jurisdiction of another body;**
- l) **Take the necessary measures to guarantee the quality of teaching and research in the institution;**
- m) **Submit to the different Councils any questions that require their opinion.**

The board of directors is composed by:

- **The General Director,**
- **one or more Management Advisors or Vice General Managers**
- **one or more Assistant Directors;**
- **Course Directors**

The General Director is the sole body responsible for governing or managing and coordinating the overall activity of ISAL, which is responsible for ensuring, monitoring and controlling its operation on a permanent basis. Its responsibilities are:

- a) **To ensure the external representation of ISAL;**
- b) **To preside over the Board of Directors, with a casting vote;**
- c) **To promote the application of the guidelines and the execution of the deliberations of the different Councils and to deliberate in emergency situations in which they cannot be heard;**
- d) **Take the initiatives and adopt the procedures necessary for the smooth running of ISAL activities;**
- e) **To dispatch the matters related to the operation of ISAL and to articulate between the governing bodies of the Institute and the instituting entity;**
- f) **To propose to the Board of Directors the necessary and convenient measures for the proper functioning of the Institute;**
- g) **To promote cooperation and coordination among the various organs and services of the Institute;**
- h) **Ensure compliance with laws, statutes and regulations;**
- i) **Carry out the other functions provided for, by law and by the statutes;**
- j) **Communicate to the responsible ministry all necessary data.**

The Technical-Scientific Council is the body that motivate and evaluate scientific activity, as well as guarantees scientific autonomy. This council consists of a minimum of 5 and a maximum of 15 teachers, elected by their peers. Its competences are defined in art ° 17th of the Statutes, highlighting:

- Establishing the general guidelines for scientific guidance to be pursued by the Institute in the fields of education and research**
- Deliberate on the structure of future studies cycles, its duration, time functioning and study plans**
- Approve the regulations**
- Deliberate on processes of validation and crediting of studies/competences**
- Deliberate on hiring and distributing teaching service**
- Propose or pronounce on the achievement of international agreements and partnerships**
- Assess the scientific value of studies conducted by ISAL**
- To pronounce on the annual plan of activities and the management plan of the school periods**

The Pedagogical Council guarantees autonomy and is responsible to:

- Deliberate on methods, processes and criteria for learning evaluation;**
- Promote regular surveys to the educational performance of the institution and its analysis**

- Promote the realization of the pedagogical performance evaluation of teachers
- Give opinion on the results of teaching-learning taught in ISAL
- Analyze the pedagogical action of teachers and the pedagogical value of internships
- Propose to the Councils of Direction and Technical-Scientific the realization of pedagogical training actions;
- Give opinion on all subjects of pedagogical or disciplinary nature
- Accompany and coordinate the activity of Department Directors
- Guide the activities of pedagogical nature, promoting cooperation between teachers and students in order to ensure adequate level of education and convenient training of students
- Organize, in collaboration with Technical and Scientific and Direction Councils, conferences, studies or seminars of didactic or scientific interest for the Institute
- Approve the regulation for assessing student's achievements
- Comment on the prescriptions regime
- Pronounce on the creation of cycles of studies and on the plans of the cycles of studies administered

Still important in the governance structure of ISAL are the Directors of Courses -teachers responsible for coordinating the two main educational strands of the institute (Management and Tourism) and the Department Directors.

The Council for Evaluation and Quality is the body responsible for establishing the mechanisms of regular self-evaluation of the Institute's performance, scientific and pedagogical activities subject to the evaluation and accreditation system.

A7.2. Adequação dos órgãos de governo (artigo 40.º e f) do RJIES):

A Autonomia científica e pedagógica é assegurada pelo Art.º 5 dos Estatutos do ISAL.

A autonomia científica e pedagógica é assegurada pela liberdade conferida aos docentes para definir, programar e executar investigação e outras atividades científicas (art.º 39).

A Autonomia científica recai sobre o Conselho Técnico-Científico, órgão que dinamiza e avalia a atividade científica, cujas competências são (Artº 18):

- Estabelecer as linhas de orientação científica do ensino e da investigação;
- Deliberar sobre a estrutura de ciclos de estudos, duração, funcionamento e planos de estudos, e distribuição de serviço docente;
- Aprovar os regulamentos de frequência de cursos e avaliações;
- Praticar atos relativos ao recrutamento e à carreira docente e de investigação;
- Apreciar o valor científico de estudos realizados.

Este órgão é composto só por docentes, eleitos entre si, maioritariamente a tempo integral, com grau de Doutor ou detentores do Título de Especialista.

A Autonomia pedagógica é garantida pelo Conselho Pedagógico, cujas competências são (artº 21º):

- Deliberar sobre métodos, processos e critérios de avaliação da aprendizagem;
- Promover a realização de inquéritos ao desempenho pedagógico do ISAL e docentes, e sua análise;
- Dar parecer sobre os resultados do ensino-aprendizagem ministrados;
- Apreciar a ação pedagógica dos docentes e o valor pedagógico de estágios e elementos de estudos;
- Propor aos Conselhos de Direção e Técnico-Científico a realização de ações de formação pedagógica.

É composto por docentes (Diretores de Curso e de Departamentos) e discentes do ISAL, eleitos entre si.

Os docentes e discentes gozam de liberdade intelectual nos processos de ensino e de aprendizagem (Artº 5º).

Os docentes participam no Conselho Pedagógico e no Conselho de Direção através dos seus Diretores de Curso - docentes responsáveis pela coordenação dos cursos, tanto do plano pedagógico como do plano científico – Artº 28 e 29. Os diretores de Curso fortalecem a participação dos docentes nos órgãos de gestão, permitindo o cruzamento de informação e decisões entre os órgãos.

Os Diretores de Departamento (membros do conselho Pedagógico) permitem assegurar a autonomia pedagógica e científica, através das suas funções artº 26.

Da análise das competências dos órgãos, verificamos que não existe interferência do Conselho de Direção nas orientações científicas e pedagógicas, as quais estão cometidas aos órgãos próprios, antes cabendo a este órgão fazer cumprir essas orientações e deliberações, garantindo a autonomia e participação de todos na gestão do ISAL.

A capacidade para decidir planos de estudos, o objeto das unidades curriculares, os métodos de ensino e os processos de avaliação de conhecimentos, é cometida aos Conselhos Pedagógico e Técnico-Científicos.

Da composição dos Conselhos, verificamos que os docentes têm participação maioritária, o que em si é um garante da autonomia pedagógica e científica dos próprios.

A7.2. Adequacy of the management bodies (article 40th e) and f) of RJIES):

The scientific and pedagogical autonomy is assured by article 5th of the Statutes of ISAL.

Scientific Autonomy falls on the Technical-Scientific Council, the organ which stimulates and assesses scientific activity, whose competences are (art º 18):

- Establish the scientific guidelines for education and research
- Deliberate on the structure of cycles of studies, duration, operation and study plans, and distribution of teaching service
- Approve the regulations of the frequency of courses, evaluations
- Practicing acts concerning recruitment and teaching and research
- Assess the scientific value of studies conducted

This organ is composed only by teachers, elected among themselves, mostly full-time, with a doctor's degree or a specialist title holder.

The scientific and pedagogical autonomy is assured by the freedom given to teachers to define, program and implement research and

other scientific activities (art. 39).

Pedagogical autonomy is guaranteed by the Pedagogical Council, whose competences are (art ° 21):

Deliberate on methods, processes and criteria for learning evaluation

To promote surveys to the pedagogical performance of ISAL and teachers, and their analysis

Give opinion on the results of teaching-learning taught

Appreciate the pedagogical action of teachers and the pedagogical value of traineeships and elements of studies

Propose to the guidance and technical-scientific the realization of pedagogical training actions.

It consists of teachers (course directors and departments) and ISAL student's, elected among themselves.

Teachers and students enjoy intellectual freedom in the teaching and learning processes (art ° 5th).

Teachers participate in the Pedagogical Councils and the Direction Council through their course directors -teachers responsible for coordinating the courses, both from the pedagogical plan and the scientific plan – art ° 28 and 29. The course directors strengthen the participation of teachers in the management organs, enabling the crossing of information and decisions between the organs.

The Department Directors (members of the Pedagogical Council) allow the pedagogical and scientific autonomy to be assured, through its functions of art ° 26.

From the analysis of the competences of the councils, we see that there is no interference from the Direction Council in the scientific and pedagogical guidelines, which are involved to the own councils, this council is to enforce these guidelines and deliberations by ensuring the autonomy and participation of all in the management of ISAL.

The ability to decide study plans, the subject of curricular units, educational methods and knowledge evaluation processes, are responsibility of the Pedagogical and Technical-Scientific Councils.

In the composition of the councils we see that teachers have a majority shareholding, which in itself is a guarantor of the pedagogical and scientific autonomy of their own.

A7.3. Sistema interno de garantia da qualidade (artigo 4º, nº 1 c) do RJAES):

Existe, a nível institucional, não estando certificado pela A3ES (segue para A7.3.2)

A7.3.1. Evolução do sistema (no caso de sistema certificado pela A3ES):

N/A

A7.3.1. System evolution (when system certified by A3ES)

N/A

A7.3.2. Breve descrição do sistema (no caso de sistema não certificado pela A3ES):

O sistema interno de garantia da qualidade implementado no ISAL, pretende dar resposta aos seguintes requisitos:

- *Manual de Auditoria dos sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições de Ensino Superior da A3ES*
- *Requisitos legais aplicáveis*
- *Requisitos regulamentares*
- *Estatutos do ISAL*
- *Requisitos estabelecidos no manual do SGIQ e processos associados*
- *Requisitos de alunos e outras partes interessadas*

O sistema é sumariamente descrito no Manual da Qualidade. No âmbito do SIGQ foram identificados um conjunto de processos, alinhados com a estratégia do ISAL, política e objetivos da qualidade, de acordo com a seguinte divisão:

- Processos de Negócio, orientados ao cumprimento da missão do ISAL, respetivamente:

o Internacionalização

o Ensino e Serviços de Apoio

o Investigação e desenvolvimento

- Processos de Gestão e Melhoria, que suportam os primeiros na concretização da missão do ISAL, e promovem o planeamento, gestão e melhoria contínua do SIGQ.

Anualmente são definidos objetivos da qualidade, os quais são desdobrados aos processos que integram o SIGQ, e às funções e profissionais que neles intervêm.

O processo de auto-avaliação do ISAL foi dinamizado por uma entidade externa, com experiência consolidada no apoio ao desenvolvimento e implementação de Sistema de Gestão e de Garantia da Qualidade, pelo que os resultados do processo de auto-avaliação, a seguir apresentados, incluem uma visão externa e imparcial do ISAL e do estado de desenvolvimento a cada uma das áreas de análise:

Área de Análise:

1. Política institucional para a qualidade

1 a) Critério de Apreciação: Desenvolvimento substancial

1 b) Evidências: Os objetivos são definidos e monitorizados anualmente e enquadrados no plano estratégico, definido a cada 5 anos.

As funções e responsabilidade são definidas ao nível dos estatutos, regulamentos e em descrições de funções para o pessoal não docente.

1 c) Oportunidades de Evolução e Melhoria: Desenvolvimento de uma cultura de compromisso e participação de todos as partes interessadas no SIGQ, com impacto nos resultados do ISAL.

2. Abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade, relacionados com os aspetos básicos da missão institucional:

- Ensino e aprendizagem
- Investigação e desenvolvimento/ investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível
- Colaboração interinstitucional e com a comunidade
- Políticas de gestão do pessoal
- Serviços de apoio
- Internacionalização

2 a) Critério de Apreciação: Desenvolvimento parcial

2 b) Evidências: Existem procedimentos sistematizados, em que a informação é usada com vista à melhoria contínua do Ensino e aprendizagem, Colaboração interinstitucional e com a comunidade, Políticas de gestão do pessoal e Serviços de Apoio.

No entanto existem processos cujo nível de desenvolvimento é considerado parcial e com potencial de melhoria, designadamente o processo de Investigação e desenvolvimento, onde se prevê no curto prazo a dinamização dos protocolos de colaboração com alguns parceiros do ISAL.

Carece ainda de automatização o processo de internacionalização, dado que neste momento o foco está na promoção e angariação. Apesar do programa Erasmus estar à data bastante desenvolvido e consolidado, carecem ainda de sistematização o ingresso de alunos e a mobilidade, fora do espaço europeu. Os objetivos anuais mantêm o foco para o desenvolvimento destas componentes. Estão a ser dinamizados protocolos com vista a dinamizar a atividade de investigação.

2 c) Oportunidades de Evolução e Melhoria: Dinamização dos protocolos de colaboração com parceiros externos, visando uma maior dinamização do processo de Investigação e Desenvolvimento.

Dinamização do ingresso de alunos no âmbito do programa Erasmus.

Consolidação dos programas de mobilidade fora do espaço europeu.

Desenvolvimento de uma cultura de investigação e inovação no ISAL, alicerçada em parcerias estratégicas.

3. Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão

3 a) Critério de Apreciação: Desenvolvimento parcial

3 b) Evidências: Existe articulação, mas esta ainda não promove de forma automática a melhoria da gestão estratégica, dada a recente implementação do SIGQ.

3 c) Oportunidades de Evolução e Melhoria: Consolidar a integração dos resultados do SIGQ na gestão estratégica do ISAL.

4. Participação das partes interessadas, internas e externas, nos processos de garantia da qualidade

4 a) Critério de Apreciação: Desenvolvimento substancial

4 b) Evidências: Existe uma participação ativa de todas as partes interessadas no SGIQ, incluindo estudantes, docentes, serviços de apoio, administração, antigos alunos, empregadores, entre outros.

Existem parceiros externos com potencial de desenvolvimento de participação no SIGQ.

4 c) Oportunidades de Evolução e Melhoria: Dinamização da participação dos parceiros externos estratégicos no SIGQ

5. Sistema de informação– mecanismos de recolha, análise e divulgação interna da informação; abrangência e relevância da informação

5 a) Critério de Apreciação: Desenvolvimento substancial

5 b) Evidências: O SIGQ gera informação relevante, que é dada a conhecer de forma sistemática aos diferentes atores internos. O orçamento anual é apresentado anualmente e aprovado pelo Conselho de Direção, sendo monitorizado mensalmente, com definição ações de melhoria, face a eventuais desvios.

5 c) Oportunidades de Evolução e Melhoria: Incrementar a automatização dos dados e indicadores de suporte à melhoria do SIGQ, a comunicação interna dos mesmos e respetiva integração no âmbito da gestão estratégica do ISAL.

6. Publicação de informação relevante para as partes interessadas externas

6 a) Critério de Apreciação: Desenvolvimento substancial

6 b) Evidências: O ISAL identificou as partes interessadas externas e tomou em consideração as suas necessidades de informação, as quais são publicadas no site/ou em suportes de marketing, e/ou em plataformas legais.

A informação relevante, relativa SIGQ é disponibilizada às partes interessadas através do site.

6 c) Oportunidades de Evolução e Melhoria: Desenvolver mecanismos de avaliação da eficácia da comunicação, junto das partes interessadas.

7. Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade

7 a) Critério de Apreciação: Desenvolvimento parcial

7 b) Evidências: O ISAL implementou recentemente procedimentos para monitorização do funcionamento do SIGQ.

As ações para melhoria são planeadas e estão documentadas.

7 c) Oportunidades de Evolução e Melhoria: Consolidação das atividades de auditoria interna e de definição de ações corretivas e de melhoria

8. O sistema interno de garantia da qualidade, apreciado na globalidade

8 a) Critério de Apreciação: Desenvolvimento parcial

8 b) Evidências: O sistema cobre a globalidade das atividades do ISAL e contempla a definição explícita de objetivos da qualidade em relação a essas atividades contudo, atendendo à recente implementação do SGIQ, carecem ainda de sistematização alguns processos, bem como a monitorização destes; que permitam concluir sobre a eficácia do SIGQ e o seu contributo para a melhoria dos resultados do ISAL.

8 c) Oportunidades de Evolução e Melhoria: Consolidação dos processos e respetiva monitorização destes, incluindo potencial benchmarking de resultados com concorrentes, que permitam concluir sobre a eficácia do SIGQ e o seu contributo para a melhoria dos resultados do ISAL.

A7.3.2. Brief description of system (when system not certified by A3ES):

The internal quality assurance system implemented in ISAL intends to respond to the following requirements:

- *Audit Manual of the internal quality assurance systems in the higher education institutions of A3ES*
- *Applicable legal requirements*
- *Regulatory requirements*
- *Statutes of ISAL*
- *Requirements set out in the SGIQ manual and associated processes*
- *Requirements of students and other stakeholders*

The system is summarily described in the Quality Manual. In the framework of the SIGQ have been identified a set of processes, aligned with the strategy of ISAL, policy and objectives of the quality, according to the following division:

-Business processes, oriented to the fulfilment of the mission of ISAL, respectively:

*Internationalisation
Teaching and Support Services
Research and development*

-Processes of management and Improvement, which support the first in the implementation of ISAL mission, and promote the planning, management and continuous improvement of the SIGQ.

Quality objectives are defined annually, which are unfolded to processes integrating the SIGQ, and the functions and professionals involved in them.

ISAL self-assessment process has been streamlined by an external entity, with consolidated experience in supporting the development and implementation of quality assurance management and system, so the results of the self-assessment process, hereinafter, include an external and impartial view of ISAL and development state for each of the areas of analysis:

Analysis Area:

1. Institutional policy for quality

1 a) Judgement criteria: Substantial development

1 b) Evidence: Objectives are defined and monitored annually and framed in the strategic plan, defined every 5 years. The functions and responsibilities are defined at the level of the statutes, regulations and descriptions of functions for non-teaching personnel.

1 c) Opportunities for evolution and improvement: Development of a culture of commitment and participation of all stakeholders in the SIGQ, with impact on the results of ISAL.

2. Comprehensiveness and effectiveness of quality assurance procedures and structures related to the basic aspects of the institutional mission:

- *Teaching and Learning*
- *Research and development/research oriented and high-level professional development*
- *Inter-institutional collaboration with the community*
- *Personnel Management Policies*
- *Support Services*
- *Internationalisation*

2 a) Judgement criteria: Partial development

2 b) Evidence: There are systematic procedures, where information is used for continuous improvement of teaching and learning, inter-institutional collaboration and with the community, personnel management policies and support services.

However, there are processes whose development level is considered partial and with potential for improvement, namely the research and development process, where it is foreseen in the short term the streamlining of collaboration protocols with some partners of ISAL.

The internationalisation process is still lacking in automation, since the focus is on promotion and fundraising. Although the Erasmus programme is fully developed and consolidated, the admission of students and mobility, outside the European area, are still lacking. The annual goals maintain the focus for the development of these components.

Protocols are being streamlined with a view to boost research activity.

2 c) Opportunities for evolution and improvement: Streamlining collaboration protocols with external partners, aiming at greater dynamism of the research and development process.

Facilitating the admission of students within the Erasmus+ programme.

Consolidation of mobility programmes outside European space.

Development of a culture of research and innovation in ISAL, based on strategic partnerships.

3. Articulation between the quality assurance system and the governance and management bodies

3 a) Judgement criteria: Partial development

3 b) Evidence: There is articulation, but this still does not automatically promote the improvement of strategic management, given the recent implementation of SIGQ.

3 c) Opportunities for evolution and improvement: Consolidating the integration of the results of the SIGQ in the strategic management of ISAL.

4. Participation of stakeholders, internal and external, in the quality assurance processes

4 a) Judgement criteria: Substantial development

4 b) Evidence: There is an active participation of all stakeholders in the SGIQ, including students, teachers, support services, administration, former students, employers, among others. There are external partners with potential for development of participation in SIGQ.

4 c) Opportunities for evolution and improvement: Dynamism of the participation of strategic external partners in SIGQ

5. Information system – mechanisms for collecting, analysing and internal dissemination of information; comprehensiveness and relevance of information

5 a) Judgement criteria: Substantial development

5 b) Evidence: The SIGQ generates relevant information, which is given to a systematic knowledge of the different internal actors. The annual budget is presented annually and approved by the Direction Board, being monitored monthly, with definition of improvement actions, in the face of possible deviations.

5 c) Opportunities for evolution and improvement: Incrementing the automation of data and indicators to support the improvement of SIGQ, internal communication of them and their integration within the strategic management of ISAL.

6. Publishing relevant information to external stakeholders

6 a) Judgement criteria: Substantial development

6 b) Evidence: ISAL identified the external stakeholders and took into consideration their information needs, which are published on the site/or on marketing brackets, and/or on legal platforms. The relevant information, relative SIGQ is made available to stakeholders through the site.

6 c) Opportunities for evolution and improvement: Develop mechanisms for evaluating the effectiveness of communication, with stakeholders.

7. Monitoring, evaluation and continuous improvement of the quality assurance system

7 a) Judgement criteria: Partial development

7 b) Evidence: ISAL has recently implemented procedures for monitoring the functioning of the SIGQ. The actions for improvement are planned and are documented.

7 c) Opportunities for evolution and improvement: Consolidation of internal audit activities and defining corrective and improvement actions

8. The internal quality assurance system, appreciated globally

8 a) Judgement criteria: Partial development

8 b) Evidence: The system covers the global activities of ISAL and contemplates the explicit definition of quality objectives in relation to these activities, however, in view of the recent implementation of the SGIQ, there are still a few processes that need systematization, as well as monitoring these; that allow to conclude on the effectiveness of SIGQ and its contribution to improving the results of ISAL.

8 c) Opportunities for evolution and improvement: Consolidation of the processes and respective monitoring of these, including potential benchmarking of results with competitors, enabling the conclusion on the effectiveness of SIGQ and its contribution to improving the results of ISAL.

A7.3.2.1 Link para o manual de qualidade:

<http://www.isal.pt/Portals/3/PDF/Manual%20da%20Qualidade.pdf>

A8. Ensino

A8.1. Procura e acesso (artigo 4º, nº 2 c) do RJAES):

O ISAL promove a sua oferta formativa por toda a região através de ações de divulgação nas escolas secundárias e profissionais, e promovendo sessões de esclarecimento e divulgação em feiras. Nos anos mais recentes, esta divulgação foi alargada e contemplando não só as grandes escolas do Funchal, como toda a ilha da Madeira, independentemente do número de potenciais estudantes em cada uma.

Participamos, anualmente, em variadas feiras promovidas pelos Polos de Emprego da RAM, no evento regional “Cidade do Empreendedor” promovido pela Associação de Jovens Empresários da Madeira, e sessões de esclarecimento a desempregados no Instituto de Emprego da Madeira. Isto também nos permite ir de encontro a várias faixas etárias e diferentes componentes sociais.

Realizamos sessões e/ou reuniões em algumas entidades empregadoras/ parceiros por forma a encaminhar e motivar a qualificação dos seus colaboradores/descendentes.

De igual forma, promove a oferta formativa através de redes sociais (Facebook e Youtube), site institucional e comunicação social.

Por forma a dar a conhecer as instalações e a oferta formativa, o ISAL, realiza vários “Open Day’s”, eventos de um dia, em que há um programa especial para os futuros candidatos ao ensino superior com uma visita pelas instalações e uma apresentação das licenciaturas e do programa Erasmus+.

O ISAL também promove nas suas instalações o “Dia do Orientador” em que são convidados os psicólogos das escolas secundárias e outros orientadores regionais, de forma a compreender a nossa oferta formativa e nos conhecer.

Estimula o ingresso nas licenciaturas aos antigos alunos que queiram obter uma nova licenciatura, assim como o regresso de alunos desistentes. Estes alunos têm condições financeiras especiais.

Realiza parcerias com escolas profissionais com o intuito de estimular a prossecução de estudos deste tipo de ensino. Também temos parcerias com entidades promotoras de CET para incentivar estes estudantes a prosseguir com os seus estudos.

A nível nacional, o ISAL participou na feira educacional “Futurália”, com o intuito de alargar a base de recrutamento de novos estudantes para a esfera nacional. A nível internacional, participou em 2 edições no Salão do Estudante no Brasil, com deslocações a 7/8 feiras em cada uma, e em diferentes cidades (Rio de Janeiro – Copacabana, Rio de Janeiro – Barra da Tijuca, São Paulo, Porto Alegre, Curitiba, Salvador e Belo Horizonte).

Outra aposta do ISAL é atrair potenciais alunos para ingressar como maiores de 23 anos. Nesta área o ISAL, ao ter cursos pós-laborais, é uma escolha base na região, promovendo assim a igualdade de oportunidades no acesso ao ensino superior e alargando uma lógica de aprendizagem ao longo da vida. O ISAL fixa anualmente vagas específicas para esta forma de acesso aos seus cursos superiores.

Conscientes do apoio necessário nesta nova etapa de retoma dos estudos e ao facto de muitos dos candidatos já não terem qualquer contacto com os estudos à vários anos, o ISAL faculta aos interessados um curso de preparação para a realização das provas de acesso, visando proporcionar ao candidato um pequeno contacto com os estudos, prepará-lo para a prova, mas também inculcar-lhe confiança e a autoestima necessária para a retoma dos estudos. Desde 2006 candidataram-se 158 estudantes ao ISAL pelo acesso dos maiores de 23 anos, atingindo o pico no último ano letivo 2016/17 com 33 candidatos para as 3 Licenciaturas do ISAL. Destes, destacamos que 65% corresponderam à Licenciatura de Gestão de Empresas e 20% a Organização e Gestão Hoteleira.

Através das iniciativas atrás mencionadas, o ISAL tem realizado um alargamento da base regional de recrutamento, fator muito claro analisando a evolução da procura às nossas licenciaturas.

Desde 2007/08 o ISAL recebeu 732 candidaturas, o que em termos médios são 73 candidaturas por ano letivo. A destacar, o último ano letivo de 2016/17 foi o ano com mais candidaturas nesse período, com 104. Os últimos 3 anos letivos foram os melhores da análise efetuada.

Relativamente aos estudantes TeSP, consideramos ainda ser um pouco prematuro uma aposta clara para recrutar estes, dado que a grande maioria ainda estará a realizar o seu curso. Consideramos, porém que será um ponto a refletir base de atuação para a divulgação do ano letivo 2017/18.

A nível do número total de estudantes, o ISAL após um decréscimo relacionado com a crise económica que o país atravessou, verificou um aumento significativo, a saber:

2009/10 = 295

2010/11 = 241

2011/12 = 194

2012/13 = 154

2013/14 = 128

2014/15 = 139

2015/16 = 167

2016/17 = 220

Cada vez mais o ISAL está atento aos diferentes apoios sociais existentes de forma a possibilitar que mais estudantes possam frequentar o ensino superior. Como tal, temos uma colaboradora que apoia e acompanha os processos de pedido de bolsa às várias entidades, como por exemplo: DGES, ANA Solidária e Fundação Marítimo.

ISAL promotes its formative offer throughout the region through dissemination actions in secondary and professional schools, and promoting clarification and dissemination sessions in fairs. In recent years, this dissemination has been extended and contemplating not only the great schools of Funchal, but the whole island of Madeira, regardless of the number of potential students in each one.

We also participated in several fairs promoted by the units of employment of RAM, at the regional event "Entrepreneurial City" promoted by the Association of Young Entrepreneurs of Madeira, and clarification sessions to unemployed people at the Institute of Employment of Madeira. This also allows us to go towards various age bands and different social components.

We perform sessions and/or meetings in some employers/partners in order to forward and motivate the qualification of their collaborators.

Similarly, promotes the educational provision through social networking (Facebook and YouTube), institutional website and social communication.

In order to give knowledge of the installations and the formative offer, it performs several "Open Day's" – days in which there is a special program for future candidates for higher education with a visit through the facilities and a presentation of the courses and the Erasmus + program.

ISAL also promotes the "Guidance Counsellor Day" in which the psychologists of secondary schools and other regional advisors are invited to understand our formative offer and meet us.

Stimulates the Bachelor's degree to the alumni who want to get a new degree, as well as the re-entry of dropout students. These students have special financial conditions.

Partnerships with professional schools in order to stimulate the pursuit of studies of this type of education. We also have partnerships with promoters of CET to encourage these students to pursue their studies.

At national level, ISAL participated in the educational fair "Futurália", in order to extend the recruitment base of new students to the national sphere. Internationally, participated in 2 editions in the student salon in Brazil, with actions at 7/8 fairs in each one, and in different cities (Rio de Janeiro-Copacabana, Rio de Janeiro-Barra da Tijuca, São Paulo, Porto Alegre, Curitiba, Salvador and Belo Horizonte).

Another bet of ISAL is to attract potential students to join as more than 23 years "Maiores de 23 anos". In this area ISAL, while having after work courses, it is a base choice in the region, thereby promoting equal opportunities in access to higher education and extending a lifelong learning logic. ISAL fixed annual vacancies specific to this form of access to higher courses.

Conscious of the support needed in this new stage of resumption of studies and the fact that many of the candidates have no longer had any contact with the studies for several years, ISAL provides the stakeholders with a course of preparation for the achievement of the evidence of access, aiming to provide the candidate with a small contact with the studies, prepare him for the test, but also to instil confidence and the self-esteem necessary for the return of studies. Since 2006, 158 applied to ISAL for the more than of 23 years "Maiores de 23 anos", reaching the peak in the last school year 2016/17 with 33 candidates for the 3 degrees of ISAL. Of these, we highlight that 65% corresponded to the bachelor's degree of business management and 20% the hotel organisation and management.

Through the initiatives mentioned, ISAL has conducted an enlargement of the regional recruitment base, a very clear factor analysing the evolution of demand for our undergraduate degrees.

Since 2007/08 ISAL has received 732 nominations, which in average terms are 73 nominations per academic year. To highlight, the last academic year of 2016/17 was the year with more nominations in this period, with 104. The last 3 academic years have been the best of the analysis carried out, and in a growing way, which reveals an evolution of continued demand accentuated and stable.

For the TeSP students, we consider it still a little premature a clear bet to recruit these, since the vast majority will still be conducting their course. We consider, however, that it will be a point to reflect the basis of action for the dissemination of the school year 2017/18.

At the level of the total number of students, ISAL after a decrease related to the economic crisis that the country has crossed, has verified a significant increase, namely:

2009/10 = 295

2010/11 = 241

2011/12 = 194

2012/13 = 154

2013/14 = 128

2014/15 = 139

2015/16 = 167

2016/17 = 220

More and more ISAL is attentive to the different existing social support in order to enable more students to be able to attend higher

education. As such, we have a collaborator who supports and accompanies the scholarship application processes to various entities, such as: DGES, ANA Solidarity, Marítimo Foundation, etc.

A8.2. Sucesso escolar (artigo 4º, nº 2 d) e e) do RJAES):

O ISAL, ao efetuar a sua análise global de sucesso escolar, considera o rácio entre o número de inscritos aprovados e o número de inscritos nas unidades curriculares do ciclo de estudos.

A nossa análise irá recair sobre os anos letivos de entrada que, à data de hoje, já terminaram. Sendo assim, o último ano letivo analisado é o de 2013/14 (que terminou em 2015/2016), e iremos proceder à comparação desde o ano letivo 2010/11. Por último, a análise do sucesso escolar será por Licenciatura.

1. Licenciatura Gestão de Empresas

Entre os anos letivos analisados, a taxa de progressão na Licenciatura em Gestão de Empresas variou entre os 75,76% e os 67,74% de 2010 a 2013. No entanto, no ano 2013/2014, baixou para os 40,63%. Este facto prende-se com a crise financeira que o país, e consequentemente a região sofreram, o que teve impacto na taxa de abandono e progressão.

Quanto à taxa de abandono do curso, entre os anos letivos 2010 a 2013 variou entre os 24,24% e os 32,26%. No entanto, no ano 2013/2014, aumentou para os 59,38 %, mantendo a tendência verificada na taxa de progressão.

Relativamente à taxa de retenção do curso, entre os anos letivos 2010 a 2014 variou entre os 10,71% e os 21,21%.

O tempo médio de conclusão do curso, entre todos os anos letivos analisados, variou entre os 3 e os 3,32 anos. O facto de o 2013/2014 não se destacar, tem a ver com o reingresso de antigos alunos ISAL, ainda com o bacharelato, e que regressaram para terminarem a sua Licenciatura.

A taxa de sucesso global na licenciatura de Gestão de Empresas variou entre 83% e 88%. As áreas científicas com índices mais favoráveis são a Informática e as Ciências Humanas e Sociais, ao passo que as unidades curriculares com uma taxa inferior de sucesso são a Estatística, e a Matemática I e II, como seria de esperar.

2. Licenciatura Turismo

A taxa de progressão na Licenciatura em Turismo, entre os anos letivos de 2010 a 2014 variou entre os 50% e os 69,23%, sendo também afetada em 2013/2014 com a crise financeira que o país e consequentemente a região atravessaram, o que teve impacto na taxa de abandono e progressão.

No que diz respeito à taxa de abandono, esta variou entre os 50% e os 30,77%, mantendo a tendência de regressão verificada em 2013/14, pela enunciada crise financeira.

Quanto à taxa de retenção, durante os anos letivos entre 2010 e 2014, variou entre os 21,43% e os 0%.

O tempo médio de conclusão do curso entre todos os anos letivos analisados, variou entre os 3 e os 3,57 anos. O facto de o 2013/2014 não se destacar tem a ver com o reingresso de antigos alunos ISAL, ainda com o bacharelato, e que regressaram para terminarem a sua Licenciatura.

A taxa de sucesso global na licenciatura de Turismo variou entre 48% e 94% (numa tendência crescente, fixando o valor máximo no último ano letivo analisado). As áreas científicas com índices mais favoráveis são Informática e Ciências Humanas e Sociais, enquanto que as unidades curriculares com uma taxa de sucesso inferior são Artes Decorativas, Alemão II, IV, V e Economia do Turismo.

3. Licenciatura Organização e Gestão Hoteleira

Nos anos letivos 2011/2012, 2012/2013, e 2013/14, esta licenciatura não abriu o primeiro ano. Desta forma, apenas temos informação de fim de licenciatura (desde 2010) no ano letivo de 2010/2011.

Sendo assim, para a licenciatura em Organização e Gestão Hoteleira, e para o ano letivo 2010/2011, os dados são:

- taxa de progressão do curso: 60%*
- taxa de abandono do curso: 40%*
- taxa de retenção do curso: 0*
- tempo médio de conclusão do curso: 3*
- taxa de sucesso escolar: 94%*

As áreas científicas com índices mais favoráveis são a Gestão e as Línguas, ao passo que as unidades curriculares com uma taxa inferior de sucesso são Problemática de Turismo e Itinerários Turísticos.

De forma geral, podemos validar que o tempo médio de conclusão do curso é inferior aos 4 anos, que as taxas de progressão são elevadas e que as taxas de abandono e retenção são baixas.

Sendo o desempenho escolar um fenómeno que incide sobre 3 entidades, ou seja, o indivíduo, a instituição e a sociedade, podemos concluir que os recursos oferecidos pela instituição, a organização curricular, a formação e estabilidade do nosso corpo docente e um corpo discente motivado para adquirir as competências necessárias para desempenhar funções nas áreas de estudo, foram os

fatores que mais contribuíram para os resultados apresentados.

O ISAL tem como estratégias de integração dos estudantes e promoção do sucesso escolar:

- *Turmas com número máximo de estudantes pré-definido*
- *Departamento para orientação académica, que trabalha não só no antes, como no após Licenciatura*
- *Acompanhamento de proximidade, tanto a nível da receção, como secretaria, e mesmo Direção*
- *Todas as licenciaturas, em regra, com horário pós-laboral, o que desenvolve o espírito multicultural e uma integração mais ágil*
- *Os docentes também estão sensibilizados para a questão, nomeadamente através dos grupos de trabalho*
- *Trabalho em parceria com a Associação de Estudantes para a promoção de alguns eventos*
- *Os estudantes com necessidades especiais têm acompanhamento especializado*

Os resultados da monitorização do sucesso escolar são utilizados para a definição de ações de melhoria, através de reuniões entre os vários órgãos de direção da Instituição, em especial pelo Conselho de Direção e pelo Conselho Pedagógico.

O Conselho Pedagógico é o principal responsável por este tipo de ação, uma vez que entre as suas funções figuram:

- *Dar parecer sobre os resultados do ensino-aprendizagem ministrado no ISAL*
 - *Apreciar a ação pedagógica dos docentes e formadores*
 - *Orientar as atividades de índole pedagógica, promovendo a cooperação entre docentes e discentes, de modo a garantir adequado nível de ensino e conveniente formação dos estudantes.*
- Por outro lado, cabe ao conselho pedagógico acompanhar e coordenar a atividade dos Diretores de Departamento, assim como, promover a cooperação entre docentes e estudantes.*

A8.2. Academic success (article 4th, no. 2 d) and e) of RJAES):

For the analysis of the school success, ISAL considered the ratio between the number of approved registrants and the number of registered in the curricular units of the study cycle.

Our analysis will rely on the academic years of entry, already finished. Thus, the last academic year analysed is the 2013/14 (which ended in 2015/2016), and we will proceed to the comparison since the academic year of 2010/11. Finally, the analysis of the school success will be by bachelor's degree.

1. Bachelor's Business Management

Among the academic years analysed, the rate of progression in the Bachelor's degree in Business Management varied between 75.76% and 67.74% of 2010 to 2013. However, in the year 2013/2014, it dropped to 40.63%. This fact is a consequence of the financial crisis of the country and the region of Madeira, which had an impact on the rate of abandonment and progression.

As for the rate of abandonment of the course, between the academic years of 2010 to 2013 it varied between 24.24% and 32.26%. However, in the year of 2013/2014, it increased to 59.38%, maintaining the trend verified at the rate of progression.

Regarding the course retention rate, between the academic years of 2010 to 2014 it varied between 10.71% and 21.21%.

The average time for finishing the bachelor's degree, among all the analysed academic years, varied between the 3 and the 3.32 years. The fact that 2013/2014 does not stand out, has to do with the re-entry of ISAL's alumni, who had the previous bachelor and decided to finish their degree.

The overall success rate in the Business Management degree varied between 83% and 88%. The scientific areas with more favourable indexes are Computing and Human and Social Sciences, while the curricular units with a lower rate of success are Statistics, and Mathematic I and II, as expected.

2. Degree tourism

The rate of progression in the Tourism Degree, among the academic years of 2010 to 2014 varied between 50% and 69.23%, being, in 2013/2014, also affected with the financial crisis that the country and the region went through, which had an impact on the rate of abandonment and progression.

Regarding the abandonment rate, this ranged between 50% and 30.77%, maintaining the descending trend in 2013/14, for the financial crisis stated.

As for the retention rate, during the academic years between 2010 and 2014, varied between 21.43% and 0%.

The average course conclusion time between all analysed academic years, varied between 3 and 3.57 years. The fact that 2013/2014 does not stand out, has to do with the re-entry of ISAL's alumni, who had the previous bachelor and decided to finish their degree.

The overall success rate in the Tourism Degree varied between 48% and 94% (in a growing trend, fixing the maximum value in the last academic year analysed). The scientific areas with more favourable indexes are Computing and Humanities and Social Sciences, while the curricular units with a lower success rate are Decorative Arts, German II, IV, V and Tourism Economics.

3. Hotel Organisation and Management Degree

In the academic years 2011/2012, 2012/2013, and 2013/14 we didn't open the bachelor's degree first year. Therefore, we only have end-of-graduation information (since 2010) in the school year of 2010/2011.

Thus, for the bachelor's degree in Hotel Organisation and Management, and for the school year 2010/2011, the data is:

- Course progression rate: 60%
- Course abandonment rate: 40%
- Course retention Rate: 0
- Course average conclusion time: 3
- School success rate: 94%

The scientific areas with more favourable indices are Management and Languages, while the curricular units with a lower rate of success are Problematic of Tourism and Tourist Itineraries.

In general, we can validate that the average conclusion time of the course is less than 4 years, that progression rates are high and that the rates of abandonment and retention are low.

Being the school performance the result of the join of 3 entities, i.e. the students, the institution and the society, we can conclude that the resources offered by the institution, the curricular organization, the formation and stability of our faculty and motivated students to acquire the skills needed to perform functions in their field of study, were the factors that contributed to the results presented.

For the integration of students and promotion of school success, ISAL' strategies are:

- Classes with predefined maximum number of students
- A Department for academic orientation, which works not only before, but also after the graduation
- Close monitoring, at the reception level, the secretariat, and even the Direction
- All ISAL degrees are held in the evening, which helps all students to develop a multicultural spirit between the different courses and an easier integration.
- Teachers of the first year are also sensitized to the issue, notably through working groups
- To work in partnership with the Student Association for the promotion of some events
- Students with special-needs have specialized monitoring

The results of monitoring of the school success are used for the definition of improvement actions, through meetings between the various directing bodies of the institution, in particular by the Board of Directors and the Pedagogical Council.

The Pedagogical Council is the principal responsible for this type of action, as among its functions, are included:

-Giving opinion on the results of teaching-learning taught at ISAL

-Asses the pedagogical action of teachers

-To guide the activities of pedagogical nature, promoting cooperation between teachers and students, in order to ensure appropriate level of education and training.

On the other hand, it is up to the Pedagogical Council to accompany and coordinate the activity of department directors, as well as to promote cooperation between teachers and students.

A8.3. Ligação à investigação orientada (artigo 4º, nº 2 h) do RJAES):

O ISAL tem diversas estratégias para assegurar o contacto dos estudantes com a investigação orientada, nomeadamente através de: - Na licenciaturas de "Turismo" e de "Organização e Gestão Hoteleira" há uma unidade curricular do 1º semestre dedicada a esta temática, a saber: "Investigação em Turismo"

- Na licenciatura de "Gestão de Empresas" a unidade curricular de 1º semestre "Introdução à Gestão" em que a avaliação desta consiste num trabalho prático, com a respetiva componente de investigação, e sua apresentação final

- Dado o carácter politécnico do ISAL, e de uma forma generalizada, as unidades curriculares das licenciaturas implicam trabalhos práticos, com apresentações finais, e sempre com a investigação orientada por cada um docentes e/ou Diretor de Curso

- Todas as licenciaturas do ISAL têm no seu plano de estudos a unidade curricular Projeto/Estágio no último semestre. Quando o estudante faz o projeto, tem sempre englobada uma investigação orientada. Relativamente ao Estágio, dado que tem sempre a elaboração de um relatório com apresentação a um júri, também implica uma componente de investigação

- O ISAL, através do seu Núcleo de Investigação (NIISAL), realizou um protocolo com a ACIF (Associação Comercial e Industrial do Funchal) e com a APOTEC (Associação Portuguesa dos Técnicos Oficiais de Contabilidade), em que destacamos que ficou estabelecido "a colaboração na criação e divulgação de Estudos Avançados para as áreas da Gestão e Turismo (...)."

- O ISAL, através do seu NIISAL, também estabeleceu um protocolo com a EUROMED (Research Business Institute) no qual delineou ... "Exchange of information and scientific publications: The respective institutions will endeavor to explore mutually fruitful exchanges of information and scientific publications (...)"

- Desde 2011, data em que o ISAL recebeu a Carta ERASMUS, que o ISAL tem vindo a desenvolver parcerias com outros estabelecimentos de ensino superior por forma a permitir entre outros aspetos, a mobilidade de docentes e discentes e troca de experiências que se têm traduzido no incremento da qualidade dos objetivos dos cursos

- O ISAL também estimula o contacto mais direto através de investigadores convidados no ISAL. Neste âmbito, desenvolveu no ano transato uma ação com uma investigadora da República Checa, que realizou um levantamento de dados no ISAL, com a ajuda dos alunos de diversas turmas. É através de experiências como esta, obtendo um contacto mais direto, que os alunos obtêm gosto pela área. O ISAL estabeleceu parceria com a Universidade na República Checa para a prossecução de ações de investigação nos próximos 10 anos

- O ISAL recebeu em 2015 o NSIS – Network of Strategic and International Studies através de uma parceria para o desenvolvimento do projeto "Tráfico Humano no sector do turismo - papel das empresas na prevenção e difusão de boas práticas". O grupo de

investigadores prestou formação aos alunos relativamente ao trabalho desenvolvido e levantamento de dados na região.

A8.3. Link to oriented research (article 4th, no. 2 h) of RJAES):

ISAL has several strategies to ensure the contact of students with targeted research, notably:

- *In the Bachelor's Degree of "Tourism" and "Hotel Organization and Management" There is a curricular unit of the first semester dedicated to this thematic: "Tourism Research";*
- *In the Bachelor's Degree of "Business Management" the curricular unit of the first semester ("Introduction to Management") in which the evaluation of this consists of a practical work, with the respective research component, and its final presentation;*
- *As for the polytechnic character of ISAL, and in general, the curricular units of the degrees involve practical work, with final presentations, and always with the research oriented by a teacher and/or Course Director.*
- *All ISAL degrees have in their study plan the curricular unit of Project/Internship in the last semester. When the student does the project, he has always a guided orientation of the investigation. Concerning the internship, since it has always the preparation of a report with a presentation to a jury, it also implies a research component.*
- *ISAL, through its research nucleus (NIISAL), has a protocol with the ACIF (Commercial and Industrial Association of Funchal) and with APOTEC (Portuguese Association of Official Accounting Technicians), in which we emphasized that it was established "collaboration in the creation and dissemination of advanced studies for the areas of management and tourism (...)."*
- *Through NIISAL, ISAL also established a protocol with the Research Business Institute (EUROMED) in which outlined... "Exchange of information and scientific publications: the prospective institutions will endeavour to explore mutually fruitful exchanges of information and scientific publications (...)."*
- *Since 2011, when ISAL received the Erasmus Charter, ISAL has been developing partnerships with other higher education institutions in order to allow among other aspects, the mobility of teachers and students and the exchange of experiences that have been translated into the improvement of the quality of the objectives of the courses.*
- *ISAL also stimulates the direct contact through invitation of research investigators to ISAL. In this context, we developed an action with a researcher of Czech Republic, who conducted a survey of data in ISAL, with the help of students of various classes. It is through experiences like this, obtaining a more direct contact, that students get a taste for the area. ISAL established partnership with the University in the Czech Republic for the pursuit of research actions for the next 10 years;*
- *In 2015, ISAL received the NSIS – "Network of Strategic and International Studies" through a partnership for the development of the project "Human trafficking in the tourism sector – the role of enterprises in preventing and disseminating good practices". The group of researchers trained students for the work developed and data survey in the region.*

A8.4. Inserção dos diplomados no mercado de trabalho (artigo 4º, nº 2 f) do RJAES):

1. Políticas institucionais de apoio à inserção dos diplomados no mercado de trabalho

A integração dos nossos alunos na vida ativa é um dos objetivos que norteia a nossa atuação, e para tal desenvolvemos várias políticas para chegar a esse fim, nomeadamente:

- *Licenciaturas adaptadas às necessidades: o ISAL planeia as suas Licenciaturas para que sejam reais respostas às necessidades da Madeira: Gestão e Turismo. Neste momento, não só a Madeira, como todo o Portugal, está na moda em termos de Turismo, pelo que pessoas qualificadas nessas áreas são fundamentais;*
- *Estágio curricular: realizado no 6º semestre do curso é potenciador da colocação do aluno no mercado de trabalho, pelo que o ISAL envidou todos os esforços no sentido de facultar estágios em empresas relevantes para a área do curso, e com potencial de empregar;*
- *Polo de Emprego: O ISAL possui um Polo de Emprego (sob alçada do Instituto de emprego da Madeira – equivalente a Centro de Emprego a nível continental) que tem funcionado como gabinete de inserção profissional e acompanhamento da integração no mercado de trabalho dos diplomados do ISAL. Desta forma atinge-se um trabalho de 3 vertentes fundamentais: acompanhamento quantificado da inserção, encaminhamento/colocação no mercado, conhecimento do grau de satisfação e perceção da inserção do diplomado em posto adequado à sua formação;*
- *Gabinete de orientação académica no ISAL: que visa o acompanhamento personalizado do aluno desde a sua integração no ISAL até à sua integração na vida ativa;*
- *Elo de ligação com diversas empresas regionais: a Instituição tem frequentemente recebido informações favoráveis de várias instituições empregadoras que têm nos seus quadros pessoal que realizou os seus estudos na Instituição. É também de referir que estas mesmas empresas frequentemente solicitam à Instituição alunos para preenchimento de vagas nas suas empresas, como também oferecem estágios aos mesmos. Destas ligações também surgem diversos protocolos institucionais com o ISAL;*
- *Cursos Pós-Laborais: o ISAL tem todas as Licenciaturas pós-laborais, permitindo que os nossos estudantes possam continuar a trabalhar ou comecem a trabalhar durante o curso;*
- *Seminários: o ISAL promove seminários dedicados à promoção da empregabilidade dos alunos através da explicação de como elaborar um currículo e uma carta de apresentação e de igual forma a apresentação de agências de recrutamento regionais.*

2. Demonstração de que é feita a monitorização do trajeto dos diplomados.

O trajeto dos diplomados do ISAL é realizado através de um mecanismo de avaliação pós-formação cujo objetivo principal é a aferição do impacto que o curso frequentado teve na sua empregabilidade. Esta avaliação é obtida através de um questionário que é aplicado aos antigos alunos entre 3 a 6 meses após a conclusão da licenciatura.

A crescer, o ISAL está a desenvolver um projeto criado recentemente, para a criação de uma comunidade de antigos alunos (ALUMNI), e um dos objetivos é manter o contato com estes. Desta forma, é possível realizar a monitorização do trajeto dos diplomados, assim como, desenvolver um espírito de aprendizagem ao longo da vida.

O fato de o ISAL estar inserido numa região relativamente pequena, com um cariz mais regional onde todos se conhecem, permite uma elevada sensibilidade ao resultado da nossa formação, assim como, monitorizar empiricamente o trajeto dos diplomados.

3. Análise da empregabilidade dos diplomados e da sua evolução

A análise da empregabilidade dos diplomados do ISAL, e a sua evolução, é sempre realizada com uma fonte específica: Questionários lançados aos Diplomados. Estes questionários são realizados quando terminam todas as épocas de exame. Desta forma, iremos analisar os anos letivos de 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015 e 2015/2016.

De uma forma geral, as taxas de empregabilidade do ISAL têm sido muito favoráveis, encontrando-se nos 73% no último ano letivo analisado (2015/16). Nesse ano, 23% dos diplomados já trabalhavam antes de iniciar a sua licenciatura, 20% que começaram a trabalhar durante o curso e 30% obteve emprego após terminar o curso.

De seguida, apresentamos os valores registados por licenciatura:

Licenciatura de Gestão de Empresas

A taxa de diplomados que obtiveram emprego até um ano após a conclusão do ciclo de estudos, na licenciatura de Gestão de Empresas, e no período definido, variou entre os 66% e os 87% (78%, 87%, 75%, 66% e 74%, respetivamente). Perante os valores apresentados, consideramos que os diplomados do ISAL, na licenciatura analisada, têm uma empregabilidade média estável, e com valores que consideramos interessantes.

Licenciatura de Turismo

A taxa de diplomados que obtiveram emprego até um ano após a conclusão do ciclo de estudos, na licenciatura de Turismo, e no período definido, variou entre os 56% e os 100% (100%, 66%, 83%, 71% e 56%, respetivamente). Este curso apresentou uma maior discrepância entre anos, assim como, uma difícil análise da empregabilidade.

Licenciatura Organização e Gestão Hoteleira

A Licenciatura de Organização e Gestão Hoteleira não abriu no 1º ano durante 3 anos letivos (2013/14, 2014/15 e 2015/16). Desta forma, Os anos que podemos analisar são: 2012/2013 com 100% de empregabilidade, e 2011/12 com 72%. Por serem anos mais afastados, consideramos que seria imprudente da nossa parte a análise aos mesmos.

A8.4. Integration of graduates in the job market (article 4th, no. 2 f) of RJAES):

1. Institutional policies supporting the insertion of graduates in the labour market

The integration of our students into active life is one of the goals that guides our actions, and we have developed several policies to achieve this, namely:

-Degrees adapted to the needs: ISAL plans its degrees for real responses to the needs of Madeira: Management and Tourism. At this point, not only Madeira, such as the whole Portugal, the trend is in tourism, so qualified people in these areas are fundamental;

-Curricular Internship: conducted in the 6th semester of the course is empowering the placement of the student in the labour market, so ISAL made all efforts to provide internships in companies relevant to the area of the course, and with the potential to employ;

-Unit of Employment: ISAL has a Unit of Employment (under the Office of Employment of Madeira – equivalent to the employment centre at a continental level) that has operated as a professional insertion cabinet and monitoring the integration into the labour market of ISAL graduates. This is a work of 4 fundamental aspects: Quantified monitoring of insertion, routing/placing on the market, knowledge of the degree of satisfaction and perception of the insertion of the graduates in places suitable for their education;

-Academic Guidance office in ISAL: that aims to follow the personalized accompaniment of the students since its integration into ISAL until its integration into active life.

-Link to several regional companies: the institution has frequently received favourable information from various employer institutions that have in their structure people that conducted their studies in the institution. It is also noted that these same companies often request the institution to fill vacancies in their businesses, as they also offer internships;

-After work courses: ISAL has all the degrees after work, allowing our students to continue to work or start working during the course;

-Seminars: ISAL promotes seminars devoted to promoting the employability of students by explaining how to elaborate a curriculum and a letter of presentation and likewise the presentation of regional recruitment agencies;

2. Demonstration that the path of the graduates is monitored.

The path of ISAL's graduates is accomplished through a after education evaluation mechanism whose main objective is to assess the impact that the frequented course has had in its employability. This assessment is obtained through a questionnaire which is applied to the former students between 3 and 6 months after graduation.

In addition, ISAL is developing a newly created project, for the creation of a community of former students (alumni), and one of the goals is to keep in touch with these. In this way, it is possible to carry out the monitoring of the path of the graduates, as well as to develop a lifelong learning spirit.

The fact that ISAL is inserted in a relatively small region, with a more regional nature where everyone knows, allows a high sensitivity to the outcome of our education, as well as to empirically monitor the path of the graduates.

3. Analysis of the employability of graduates and their evolution

The analysis of the employability of ISAL's graduates, and its evolution, is always carried out with a specific source: questionnaires launched to graduates. These questionnaires are conducted when they end all examination seasons. In this way, we will analyse the academic years of 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015 and 2015/2016.

Generally speaking, the employability rates of ISAL have been very favourable, in the 73% in the last academic year analysed (2015/16). In this year, 23% of the graduates worked before starting their graduation, 20% of the started working during the course and 30% obtained employment after completing the course.

Then presented the values recorded by a bachelor's degree:

Bachelor of Business Management

The rate of graduates who obtained employment until one year after the conclusion of the study cycle, in the bachelor's degree of business management, and in the defined period, varied between 66% and 87% (78%, 87%, 75%, 66% and 74%, respectively). In the face of the values presented, we consider that the graduates of ISAL, in the studied degree, have a stable average employability, and with values that we consider interesting.

Bachelor of Tourism

The rate of graduates that obtained employment up to one year after the conclusion of the study cycle, in the Tourism Bachelor, and in the defined period, varied between 56% and 100% (100%, 66%, 83%, 71% and 56%, respectively). This course has presented a greater discrepancy between years, as well as a difficult analysis of employability.

Bachelor's degree Hotel Organisation and Management

The Bachelor's Degree of Hotel Organisation and Management has not opened the 1st year for 3 academic years (2013/14, 2014/15 and 2015/16). The years we can analyse, are 2012/2013 with 100%, and 2011/12 with 72%. For being more distant years, we think it would be reckless of our analysis to the same.

A9. Corpo Docente

A9. O corpo docente (artigo 4º, nº 1 b) do RJAES, artº 44, 45 e 49 do RJIES):

A melhoria nas qualificações do corpo docente decorre de uma necessidade, e de uma aposta estratégica da Gestão.

Um dos principais objetivos do ISAL é a qualificação e adequação do seu corpo docente aos propósitos do Ensino Superior. Com vista a garantir a qualidade do seu corpo docente, o ISAL tem desenvolvido ao longo dos anos esforços no sentido de incrementar as qualificações do seu corpo docente. Para tal, criou condições para os seus docentes prosseguirem com os seus estudos para outros graus de ensino, nomeadamente o Doutoramento, bem como procedeu à contratação de novos docentes com essas qualificações.

O ISAL tem instituído mecanismos de incentivo aos seus docentes para que a obtenção do grau de Doutor e do título de Especialista quer com apoios financeiros à obtenção desses títulos, quer com a passagem a tempo integral. Atualmente, estão 4 docentes em frequência de cursos de doutoramento.

Face à dificuldade em recrutar, na RAM, professores doutores na área de atuação do ISAL, foi necessário alargar a contratação a professores doutores vindo de Portugal continental, o que representa um pesado investimento financeiro. No ano 2015/16 foi contratado um professor doutor na área do turismo vindo do continente, e outro na área da Gestão da RAM. É objetivo do ISAL continuar esta política nos próximos anos letivos.

Relativamente à estabilidade do corpo docente do ISAL e considerando que atualmente temos 22 docentes, constatamos que:

- Docentes no ISAL há 20 ou mais anos 27%
- Docentes no ISAL entre 20 e 10 anos 18%
- Docentes no ISAL entre 10 e 5 anos 32%
- Docentes no ISAL há menos de 5 anos 23%

Analizando estes valores, concluímos que existe uma enorme estabilidade do corpo docente, em que 77% são docentes há mais de cinco anos. Se considerarmos os docentes que estão no ISAL há mais de 3 anos em regime de tempo integral, estes representam 50%.

No que diz respeito à sua qualificação, os docentes do ISAL caracterizam-se por ir de encontro à legislação que regulamenta o ensino superior, a saber:

- 6 Doutores 27%
- 9 Especialistas 41%

- 15 Doutores / Especialistas 68%

Quanto ao grau de envelhecimento do corpo docente do ISAL, verificamos que:

- Docentes com idade entre os 30 e 40 anos 27% (6 docentes)
- Docentes com idade entre os 40 e 50 anos 45% (10 docentes)
- Docentes com idade entre os 50 e 60 anos 23% (5 docentes)
- Docentes com idade superior a 60 anos 5% (1 docente)

Analisando o grau de envelhecimento do corpo docente, este encontra-se dentro dos parâmetros da média nacional do ensino superior, que em 2014/15 era de 47 anos, segundo o relatório da DGEEC de julho 2016 sobre “o perfil do docente”.

Quanto à representatividade das mulheres, o corpo docente do ISAL conta 41% de mulheres, o que demonstra o equilíbrio que consideramos fundamental a qualquer instituto de ensino superior.

Fazendo uma comparação do corpo docente entre a última autoavaliação da instituição para a A3ES (ano letivo 2009/2010), e o presente ano letivo 2016/17, podemos verificar:

- O número total de docentes sofreu uma quebra, passando de 45 docentes para 22. Apesar desta diminuição, há uma clara e significativa melhoria na qualidade do conjunto dos docentes;
- No que diz respeito ao regime de tempo integral, verificamos um aumento substantivo, passando dos 20%, para 68%. Verificamos um acentuado aumento do número de docentes em regime de tempo integral e conseqüentemente verifica-se o alargamento do corpo próprio da Instituição, em linha com a política de contratações que passou a privilegiar a contratação a TI;
- Analisando o número de doutores, podemos igualmente verificar um aumento substancial passando de 1 para 6, salientando-se que à data o doutor estava em tempo parcial. Em 2016/17 dos 6 doutores 4 estão a tempo integral. Este grande aumento do número de doutorados em regime de TI constitui um salto qualitativo na estrutura do corpo docente próprio do ISAL;
- Relativamente aos Especialistas, neste momento o ISAL conta com 9 Especialistas, 3 dos quais a efetuar o seu doutoramento, e todos em regime de tempo integral, correspondendo a 41% do seu corpo docente. Destacamos que no ano letivo 2009/10 o ISAL não tinha nenhum Especialista no seu corpo docente;
- Em termos globais da instituição, o seu corpo docente é constituído por 4 doutorados em regime de tempo integral, o que representa 18% do corpo docente, cumprindo o rácio legal imposto de 15%;
- No que diz respeito aos especialistas, existe um total de 9 Especialistas, representando 41% dos docentes, e todos exercem atividade profissional na respetiva área de especialidade;
- Podemos acrescentar que o ISAL possui 2 Doutores em tempo parcial, o que somando aos 9 especialistas perfaz um total de 11. Estes representam 50% do corpo docente, ultrapassando o limite mínimo legal de 35%;
- Relativamente ao rácio imposto de 1 doutor/especialista por cada 30 alunos, e sabendo que o ISAL neste ano letivo contou com 219 alunos, seria necessário ter 7. Dado que o ISAL tem um total de 15 doutores/especialistas, novamente o corpo docente supera o necessário estipulado pelo RJIES;

Podemos concluir que o Corpo Docente do ISAL é próprio e adequado à dimensão da organização, ao volume da sua atividade e tipologia politécnica, cumprindo os rácios legais e de qualidade que lhe são exigidos. É estratégia do ISAL a continuação da política de melhoria contínua dos seus docentes em particular nas áreas de maior atividade do ISAL (gestão e turismo).

A9. The teaching staff (article 4th, no. 1 b) of RJAES, 44th, 45th and 49th articles of RJIES):

Improving the qualifications of the teachers stems from a necessity, and a strategic management bet.

One of the main goals of ISAL is the qualification and adequacy of its teachers to the purposes of higher education. With a view to ensuring the quality of its teachers, ISAL has developed over the years efforts to increase the qualifications of its teachers. To do so, ISAL created conditions for teachers to continue with their studies for other degrees of education, notably the PhD, and hired new teachers with these qualifications.

ISAL has instituted incentive mechanisms for its teachers to obtain the degree of PhD and the title of specialist either with financial support for obtaining these titles, or with the change to full-time work. Currently, there are 4 teachers doing PhD courses.

As for the difficulty in recruiting, in the RAM, teachers with PhD, for ISAL's area, it was necessary to extend the hiring of teachers with PhD from mainland Portugal, which represents a heavy financial investment. In the year 2015/16 ISAL hired a PhD in the area of Tourism from the mainland, and another in the area of Management of RAM. It is the goal of ISAL to continue this policy in the coming academic years.

Regarding the stability of ISAL teachers, we find that:

- Teachers in ISAL for 20 years or more 27%
- Teachers in ISAL between 20 and 10 years 18%
- Teachers in ISAL between 10 and 5 years 32%

-Teachers in ISAL for less than 5 years 23%

By the analysis of these values, we conclude that there is a great stability of the faculty, in which 77% were teachers for more than five years. If we consider the teachers who have been in ISAL for more than 3 years in full-time regime, these represents 50%. With regard to qualification, ISAL teachers are characterized by going towards legislation regulating higher education, namely:

**-6 Doctors 27%
-9 specialists 41%
-15 doctors/specialists 68%**

As to the aging of ISAL teachers, we have verified that:

**-Teachers aged between 30 and 40 years old 27% (6 teachers)
-Teachers aged between 40 and 50 yearsold 45% (10 teachers)
-Teachers aged between 50 and 60 years old 23% (5 teachers)
-Teachers aged over 60 years old 5% (1 teacher)**

Analysing the level of aging of the faculty, we verify that this is within the parameters of the national higher education average, which in 2014/15 was 47 years, according to the report of the DGEEC of July 2016 on "the profile of the teacher".

As for the representation of women, between the teachers of ISAL 41% are women, which demonstrates the balance that we consider fundamental to any institute of higher education.

Making a comparison of the teachers between the last self-evaluation of the Institution for the A3ES (school year 2009/2010), and this school year 2016/17, we can check that:

-The total number of teachers suffered a breakdown, passing from 45 teachers to 22. Despite this decrease, there is a clear and significant improvement in the quality of the teachers ' ensemble;

-As far as the full-time regime is concerned, we have verified a substantive increase by 20% to 68%. We have seen a sharp increase in the number of teachers on full time and consequently the enlargement of the institution's own body, in line with the policy of hiring's that has been privileged to hire TI;

-Analysing the number of teachers with PhD, we can also verify a substantial increase from 1 to 6, emphasizing that the PhD at the time was a part time worker. In 2016/17, 4 of the 6 PhD holders are full-time. This large increase in the number of PhDs in its regime constitutes a qualitative leap in the structure of ISAL's own faculty;

-In relation to the specialist, at this time ISAL counts with 9 especialistas, 3 of which performing their PhD, and all on a full-time basis, corresponding to 41% of his faculty.

We emphasize that in the school year 2009/10 ISAL had no specialist in its faculty;

-in overall terms of the institution, its faculty consists of 4 PhD in full-time regime, representing 18% of the faculty, fulfilling the legal ratio of 15%;

-As far as specialists are concerned, there is a total of 9 experts, representing 41% of teachers, and all practise professional activity in the respective area of expertise;

-We can add that ISAL has 2 partial-time PhD, adding to the 9 specialists, makes a total of 11. These represents 50% of the faculty, exceeding the legal minimum limit of 35%;

-In relation to the tax ratio of 1 PhD/Specialist per 30 students, and knowing that ISAL in this school year counted with 219 students, it would be necessary to have a minimum of 7. Once ISAL has a total of 15 PhD/Specialists, again the faculty exceeds the necessary stipulated by the RJIES;

We can conclude that the faculty of ISAL is appropriated to the dimension of the organisation, the volume of its activity and polytechnic typology, fulfilling the legal and quality ratios required. It is ISAL's strategy to continue the continuous improvement policy of its teachers in particular in the areas of greater activity of ISAL (Management and Tourism).

A10. A atividade científica e tecnológica (artigo 4º, nº 1 d) do RJAES)

A10.1. Políticas de investigação científica orientada, desenvolvimento tecnológico e desenvolvimento profissional de alto nível (artigo 4º, nº 2 g) e i) do RJAES):

O ISAL na definição dos seus princípios gerais estabeleceu a investigação como um dos seus principais objetivos. Assim, a promoção da investigação científica orientada e a produção de conhecimento em ligação à sociedade constitui uma atividade transversal à formação humana e dos discentes, e é uma condição do desenvolvimento docente.

A Política de Investigação do ISAL coloca-se ao serviço da sua missão e dos objetivos estatutários que a definem.

Sendo a missão do ISAL formar profissionais de excelência nas áreas da gestão e turismo, aliando o saber-fazer às necessidades dos estudantes e da RAM, assim como à universalidade do conhecimento, torna-se imperioso criar condições para efetuar investigação fundamental e aplicada nos domínios das ciências e técnicas de gestão e do turismo. Assim, nas suas linhas de

orientação o ISAL propõe-se ao constante aperfeiçoamento da sua atividade de investigação, do ensino e da formação permanente, por forma a aprofundar e consolidar a sua natureza de escola superior de gestão e turismo, em ligação direta e dinâmica com as empresas e demais organizações.

O ISAL com vista a reforçar a capacidade investigativa e de produção de conhecimento, criou no seu seio o NIISAL – Núcleo de Investigação ISAL, do qual fazem parte todos os docentes.

O NIISAL tem por objetivo incentivar, apoiar e coordenar, em articulação a produção e divulgação científica, tendo, assim, como atividades principais a elaboração de artigos científicos e respetiva submissão à publicação em revistas nacionais e internacionais, outras publicações, participação e apresentação de comunicações em conferências e encontros nacionais e internacionais, organização de seminários, palestras e conferências, intervenção nos meios de comunicação social e outras atividades de investigação.

Através deste Núcleo de Investigação, o ISAL já realizou diversas parcerias nacionais, nomeadamente com ACIF (Associação Comercial e Industrial do Funchal) APOTEC (Associação Portuguesa dos Técnicos Oficiais de Contabilidade) e internacionais, nomeadamente com a EUROMED (Research Business Institute), com vista a desenvolver investigação e colaboração em recolha e análise de dados periódicos, de natureza estratégica e operacional.

O ISAL participou como parceiro no projeto “Tráfico Humano no sector do turismo - papel das empresas na prevenção e difusão de boas práticas” com o NSIS – Network of Strategic and International Studies – Ano 2015.

O ISAL pretende assegurar uma coerência entre projeto educativo/objetivos do ISAL, sustentabilidade dos ciclos de estudos em funcionamento e cumprimento dos indicadores de produção científica dos docentes, e nesse sentido a sua política de Investigação a desenvolver durante os últimos anos letivos teve como objetivo prioritário implementar a própria investigação científica, criando o NIISAL, aumentar a sua quantidade e qualidade.

No sentido de incrementar a investigação científica, o ISAL começou por investir num corpo docente mais qualificado e habilitado à investigação, tendo procedido à contratação de novos professores doutores, bem como investido na criação de condições para que os seus professores realizassem o seu doutoramento, tendo neste momento vários docentes em fase terminal do seu doutoramento.

Atualmente o ISAL criou as condições necessárias para implementar e incrementar uma política de investigação, que em consonância com a sua política da qualidade envolve toda a comunidade académica, discentes, docentes, órgãos de gestão, dentro do âmbito das suas responsabilidades e competências.

A política de investigação do ISAL consiste em:

- **Reforçar a capacidade investigativa e de produção de conhecimento aplicado, incentivando os docentes e discentes a efetuar investigação individualizada ou em formas colaborativas, articuladas com as áreas de ensino/formação da Instituição;**
- **Realizar parcerias nacionais e internacionais na área da investigação, envolvendo toda a comunidade académica (docentes, discentes e órgãos de gestão). Nesta área o ISAL encontra-se em fase de conclusão com uma universidade privada do continente com o objetivo de desenvolver investigação conjunta;**
- **Incrementar a participação em projetos de investigação orientada e a produção científica, com o envolvimento dos discentes desde o primeiro ano do curso, o que já ocorre nas disciplinas de investigação em Turismo e Introdução à Gestão;**
- **Desenvolver linhas de investigação vocacionadas para as suas áreas de estudos;**
- **Promover a interação de parcerias estratégicas com instituições académicas e não académicas ao nível da indústria hoteleira, comércio e serviços, empresas e outras organizações regionais e/ou internacionais, visando recolha e tratamento de dados regionais com o objetivo de produzir artigos científicos sobre os resultados encontrados;**
- **Participar em redes de cooperação científica nacionais e transnacionais, em torno da preparação e execução de projetos, bem como da realização conjunta de iniciativas de divulgação científica de âmbito internacional;**
- **Realizar protocolos com revistas científicas, com vista a promover a participação dos docentes e discentes, estimulando a investigação dos mesmos. Com vista ao cumprimento deste objetivo o ISAL celebrou com a revista E3 – revista de Economia, Empresas e Empreendedores (na CPLP) um protocolo que permite a publicação de artigos científicos aos docentes e discentes do ISAL, bem como aos mesmos fazerem parte da Comissão Editorial;**
- **Promoção de um evento anual aberto aos docentes-investigadores sobre problemáticas associadas as práticas de investigação colaborativa e transferência de conhecimento, nas áreas de intervenção do ISAL;**
- **Promover um maior envolvimento dos discentes na investigação;**
- **Implementar um dispositivo de monitorização e avaliação da qualidade e das atividades desenvolvidas;**
- **Procurar fontes de financiamento para projetos de investigação científica relevantes.**

No desenvolvimento das políticas de investigação será sempre realçada a natureza politécnica e as áreas de atuação do ISAL e como tal serão privilegiadas as atividades e projetos que vão de encontro a essa realidade, bem como as atividades que promovam o envolvimento dos discentes.

A10.1. Scientific research, technological development and high level professional development (article 4th, no. 2 g) and i) of RJAES):
ISAL in the definition of its general principles has established research as one of its main goals. Thus, the promotion of targeted scientific research and the production of knowledge in connection with society constitutes a transversal activity to human education and students, and is a condition of the teaching development.

ISAL's research policy puts itself in the service of its mission and the statutory objectives that define it.

Being the mission of ISAL to form professionals of excellence in the areas of management and tourism, combining the know-how to the needs of students and RAM, as well as to the universality of knowledge, it is imperative that we create conditions for fundamental and applied research in the fields of science and management techniques and tourism. Thus, in its guidelines ISAL proposes to the constant improvement of its research, teaching and continuing training activities, in order to deepen and consolidate its nature of higher school of Management and Tourism, in direct and dynamic linking with companies and other organisations.

ISAL with an aim of enhancing the investigative capacity and production of knowledge, created in its core the NIISAL – Nucleus of Research of ISAL, of which all the teachers are part of.

NIISAL aims to encourage, support and coordinate, in conjunction with the scientific production and dissemination, thus, as main activities the elaboration of scientific articles and submission to publication in national and international magazines, other publications, participation and presentation of communications at national and international conferences and meetings, organizing seminars, lectures and conferences, intervention in the media and other research activities.

Through this research nucleus, ISAL has already conducted several national partnerships, namely with ACIF (Commercial and Industrial Association of Funchal) APOTEC (Portuguese Association of Official Accounting Technicians) and international, in particular with the Euromed (Research Business Institute), with an aim to develop research and collaborate in the collection and analysis of periodic data, of a strategic and operational nature.

ISAL participated as a partner in the project "Human Trafficking in the Tourism Sector – Role of companies in the prevention and dissemination of good practices" with the NSIS – Network of Strategic and International Studies – year 2015.

ISAL aims to ensure consistency between the educational/objectives of ISAL, sustainability of the cycles of studies in operation and fulfilment of the scientific production indicators of teachers, and in that sense its research policy to develop during the last academic years has as a priority objective to implement the scientific research itself, creating NIISAL, increasing its quantity and quality.

In order to increase scientific research, ISAL began to invest in a more qualified and research-enabled faculty, having been hiring new PhD teachers, as well as invested in the creation of conditions for his teachers to perform their doctorate, having at this time several teacher members at the final stage of their PhD.

Currently ISAL has created the necessary conditions for implementing and enhancing an investigative policy, which in line with its quality policy involves the entire academic community, students, teachers, management organs, within the scope of its responsibilities and competences.

ISAL research policy consists of:

- Strengthen the investigative capacity and production of applied knowledge, encouraging teachers and individuals to undertake individualized research or collaborative forms, articulated with the educational/training areas of the institution;*
- To undertake national and international partnerships in the area of research involving the entire academic community (teachers, students and management bodies). In this area ISAL is in the conclusion phase with a private University of the mainland with the aim of developing joint research;*
- To increase participation in targeted research projects and scientific production, with the involvement of the points since the first year of the course, which already occurs in the subjects of tourism research and introduction to management;*
- To develop research lines aimed at their areas of study;*
- Promoting the interaction of strategic partnerships with academic and non-academic institutions at the level of the hotel industry, commerce and services, enterprises and other regional and/or international organisations, aiming at collecting and processing regional data in order to produce scientific articles on the results found;*
- Participate in national and transnational scientific cooperation networks around the preparation and implementation of projects, as well as the joint achievement of international scientific dissemination initiatives;*
- Conduct protocols with scientific magazines to promote the participation of teachers and students, stimulating the investigation of them. With an aim to achieve this goal ISAL celebrated with the magazine E3 – Magazine of economics, businesses and entrepreneurs (in Portuguese) a protocol that allows the publication of scientific articles to teachers and students of ISAL, as well as to be part of the editorial Commission;*
- Promoting an annual event open to teachers-researchers on problems associated with collaborative research practices and knowledge transfer, in the areas of intervention of ISAL;*

- *Promoting greater involvement of the points in the investigation;*
- *Implement a monitoring device and evaluation of the quality and activities developed;*
- *Search for sources of funding for relevant scientific research projects.*

In the development of research policies, it will always be highlighted the technical nature and the areas of action of ISAL and as such will be privileged the activities and projects that go against this reality, as well as the activities that promote the involvement of the students.

A10.2. Políticas de prestação de serviços à comunidade (artigo 4º, nº 2 l), m) e n) do RJAES):

O ISAL está aberto à sociedade civil, colocando os seus "Saberes" ao dispor da comunidade, promovendo a transferência de conhecimentos e know-how, criando, assim, uma sociedade dinâmica, onde seja possível a valorização recíproca. Para reforçar a valorização social e económica do conhecimento, o ISAL disponibiliza, à comunidade em geral, um conjunto diversificado de valências em diferentes áreas do saber, permitindo a participação livre destes em atividades científicas, culturais e académica promovidas por si.

O ISAL assume a prestação de serviços à comunidade civil como uma das suas missões estratégicas e é assegurada pela Direção do ISAL, em conjunto com os Diretores de Cursos e demais serviços académicos. A sua ação divide-se nas seguintes áreas:

1. Relações Institucionais

Criação de laços com Instituições públicas e privadas, com o objetivo de prosseguir fins sociais e de permitir a criação de sinergias entre a sociedade e a comunidade académica;

2. Divulgação da Escola e da sua oferta formativa

Com o objetivo de divulgar o ISAL, e a sua oferta formativa, diretamente aos alunos nas escolas secundárias, criar de um plano de divulgação da Escola e da sua oferta formativa, em conjunto com as escolas públicas e privadas regionais. É também política a divulgação junto de outros públicos de contexto societários diferenciados.

3. Prestação de Serviços Formativos

Alargar a área de atuação do ISAL a prestação de serviços na área da formação a 2 níveis: por iniciativa própria, ou a pedido dos parceiros.

4. Protocolos e Parcerias

Outra política de prestação de serviços à comunidade é a realização de parcerias e protocolos, com diferentes finalidades, visando a dinamização de redes de cooperação, mobilidade de recursos, apoio ao empreendedorismo e fomento de atividades culturais.

Acreditamos que estas iniciativas contribuem, não só para estimular a capacidade empreendedora dos estudantes, mas também permitem que estes realizem uma aplicação de conhecimentos e competências no terreno complementando a sua formação.

A10.2. Consultancy policies (article 4th, no. 2 l), m) and n), of RJAES):

ISAL is open to civil society by placing its "knowledge" at the disposal of the community, promoting the transfer of knowledge and know-how, thereby creating a dynamic society, where mutual recognition is possible. To strengthen the social and economic appreciation of knowledge, the ISAL provides, to the community in general, a diverse range of valences in different areas of knowledge, enabling the free participation of these in scientific, cultural and academic activities promoted by itself.

ISAL assumes the provision of services to the civilian community as one of its strategic missions and is assured by the direction of ISAL, in conjunction with the directors of courses and other academic services. Its action is divided into the following areas:

1. Institutional relations

Establishing ties with public and private institutions, aiming to pursue social purposes and to enable the creation of synergies between society and the academic community;

2. Dissemination of the school and its formative offer

With the objective of divulging ISAL, and its formative offer, directly to students in secondary schools, create a school disclosure plan and its formative offer, in conjunction with regional public and private schools. It is also policy to disseminate other differentiated corporate context audiences.

3. Provision of formal services

Extending the area of ISAL the provision of services in the training area at 2 levels: on its own initiative, or at the request of the

partners.

4. Protocols and partnerships

Another policy to provide services to the community is the realization of partnerships and protocols, with different purposes, aiming to boost networks of cooperation, resource mobility, support for entrepreneurship and fostering cultural activities.

We believe that these initiatives contribute, not only to stimulate the entrepreneurial capacity of students, but also allow them to implement knowledge and competence in the field by complementing their education.

A10.3. Políticas de captação de receitas próprias (artigo 4º, nº 2 o) do RJAES):

O ISAL, enquanto instituto superior privado, tem a sua política principal de captação de financiamento definida à priori: Receitas próprias.

Consiste que a sustentabilidade da instituição assenta em receitas próprias, e considerando que a oferta formativa tem custo para os participantes, necessário se torna uma preocupação constante da qualidade do serviço prestado, afim de atingir um crescimento em número de alunos que permita, por consequência, continuar os investimentos necessários.

Outra política, é a diversificação da proveniência das receitas. Desta forma, dinamizamos outro tipo de formações, como por exemplo as pós-graduações e os cursos livres.

Estas apostas estão em diferentes graus de maturidade, mas é nosso objetivo uma maior representatividade a nível de receitas, em especial com a abertura de segundos ciclos.

Outra política do ISAL, é não depender de projetos co-financiados e, caso estes existam, sejam uma resposta à necessidade da RAM, e não do próprio ISAL.

As receitas da instituição são provenientes, essencialmente, dos alunos que frequentam o ISAL, pelo que são receitas próprias. Nos últimos 3 anos (2014 a 2016) as receitas próprias representaram 90% do total das receitas, sendo que os restantes 10% estão relacionadas com um projeto cofinanciado (CET's) que decorreram no ISAL.

Desde 2014 o ISAL apresentou sempre resultados positivos, o que, aliado a valores significativos na rubrica de amortizações, e a não distribuição de lucros, permitiu continuar a realizar investimentos.

O imobilizado bruto passou de 2 milhões e 32 mil euros em 2014, para 2 milhões e 512 mil euros em 2016, representando um acréscimo de 24%. Estes valores de imobilizado devem-se a um investimento constante em infraestruturas e outros equipamentos fundamentais ao desenvolvimento de um ensino superior de qualidade.

A autonomia financeira do ISAL passou de 75% em 2014 para 85% em 2016. Assim, podemos concluir que a estrutura financeira do ISAL é bastante sólida e preparada para continuar a desenvolver as ações necessárias, no que toca a investimentos em novos espaços, material pedagógico e científico, pessoal qualificado docente e não docente.

A10.3. Own revenue acquisition policies (article 4th, no. 2 o), of RJAES):

ISAL, as a private superior institute, has its main policy of funding for financing defined to the priori: own revenues

It is that the sustainability of the institution is based on its own revenue, and considering that the formative offer is cost to participants, it is necessary to become a constant concern of the quality of the service provided, in order to achieve growth in number of students that will consequently allow the necessary investments to continue.

Another policy is the diversification of the provenance of revenue. In this way, we stimulate another type of formations, such as the post graduate degrees and the free courses.

These bets are in varying degrees of maturity, but it is our goal to be more representative at the level of revenue, especially with the opening of second cycles.

Another policy of ISAL is not dependent on co-funded projects and, if they exist, are a response to the need of RAM, not ISAL itself.

The revenues of the institution are mainly from ISAL students, so they are own revenues. In the last 3 years (2014 to 2016) the revenues have represented 90% of the total revenues, and the remaining 10% are related to a co-financed project (CET's) that have taken place in ISAL.

Since 2014 ISAL has always presented positive results, which, allied with significant values in the depreciation line, and the non-profit distribution, allowed to continue to invest.

Gross fixed assets went from 2 million and 32 thousand euros in 2014, to 2 million and 512 thousand euros in 2016, representing a 24% increase. These fixed asset values are due to a steady investment in infrastructure and other fundamental equipment to the development of higher quality education.

The financial autonomy of ISAL went from 75% in 2014 to 85% in 2016. Thus, we can conclude that the financial structure of ISAL is quite solid and prepared to continue to develop the necessary actions, with regard to investments in new spaces, pedagogical and scientific material, qualified teachers and non-teaching staff.

Perguntas A11. a A13.**A11. Políticas de colaboração nacional (artigo 4º, nº 1 e) e nº 2 j) do RJAES):**

As políticas institucionais para a cooperação com outras instituições nacionais assentam, fundamentalmente, no conhecimento e necessidades das instituições com as quais pretendemos levar a cabo políticas de cooperação.

Assim, as políticas de cooperação assentam no desenvolvimento de ações concretas com diversas instituições que culminam com a participação quer dos órgãos de governo da instituição, investigadores, docentes e discentes.

Para além da pro-atividade em relação à colaboração, temos como política a total receptividade às iniciativas de outras instituições que procuram o ISAL.

Considerando que o ISAL se situa numa região periférica, embora desenvolvida, as políticas de cooperação assentam, essencialmente, em cooperar, não só a nível de instituições de ensino superior existentes, como a nível de empresas, associações, organizações e escolas secundárias e profissionais da região.

As políticas assentam na elaboração de protocolos e projetos conjuntos com as diversas instituições e organizações envolvidas.

A11. National cooperation policies (article 4th, no. 1 e) and no. 2 j) of RJAES):

Institutional policies for cooperation with other national institutions are primarily based on the knowledge and needs of the institutions with which we intend to pursue cooperation policies.

Thus, cooperation policies are based on the development of concrete actions with various institutions that culminate in the participation of the government agencies of the institution, researchers, teachers and students.

In addition to the pro-activity in relation to collaboration, we have as a policy the total receptivity to the initiatives of other institutions seeking ISAL.

Whereas ISAL is located in a peripheral, albeit developed region, cooperation policies essentially cooperate, not only at the level of existing higher education institutions, such as enterprises, associations, organisations and secondary schools and professionals in the region.

Policies are based on the elaboration of joint protocols and projects with the various institutions and organisations involved.

A12. Políticas de internacionalização (artigo 4º, nº 1 e) e nº 2 j) do RJAES):

O Processo de Bolonha, a criação do ECTS, e a legislação do Estudante Internacional, foram grandes instrumentos dinamizadores da internacionalização, sobretudo da mobilidade.

O ISAL aceitou este desafio de globalização e internacionalização, com vista a fortalecer a sua capacidade institucional, realçar o seu prestígio no meio regional em que se insere, contribuir para o desenvolvimento social e económico da RAM e do país, fomentar o conhecimento, promover a cidadania global e intercultural, mas sobretudo com vista ao aperfeiçoamento dos seus currículos/programas das unidades curriculares, melhoria da qualidade académica e cooperação com outras Instituições para investigação e mobilidade de docentes, discentes e pessoal não docente.

As políticas de internacionalização baseiam-se em:

- *Mobilidade de docentes, discentes e pessoal não docente;*
- *Ingresso de estudantes internacionais;*
- *Criação de parcerias internacionais, com vista à investigação e mobilidade.*

Ao nível da internacionalização, o ensino superior português beneficia de condições particulares que advêm dos grandes espaços internacionais nos quais Portugal está integrado: a União Europeia e a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP). Assim, as políticas de internacionalização do ISAL estão necessariamente viradas para estes.

Com vista a facilitar o processo de internacionalização, o ISAL possui todas as suas licenciaturas bilingues.

Internacionalização Europeia - Erasmus+

A Internacionalização europeia está praticamente baseada no programa Erasmus+.

Desde o ano letivo 2012/2013 até ao presente, o ISAL tem recebido por ano uma média de 3 docentes para participar em atividades letivas, num total até ao momento de 11 mobilidades. O ISAL efetuou, igualmente, 11 mobilidades de docentes para universidades parceiras.

No tocante ao pessoal não docente, o ISAL recebeu 47 colaboradores de universidades parceiras para atividades de aprendizagem ou job-shadowing. O número tem vindo a aumentar em larga escala, muito derivado às semanas de treino promovidas anualmente pelo ISAL: "Erasmus+ Staff Training Week". Salientamos ainda que, no corrente ano, visitaram o ISAL 29 colaboradores de universidades europeias. De igual modo, foram realizadas 3 mobilidades de staff do ISAL para formação/aprendizagem em Universidades parceiras, nos últimos 2 anos.

No que se refere ao acolhimento de alunos de universidades parceiras, o ISAL recebeu 9 discentes, numa média de 2 alunos por ano

letivo. No que se refere ao envio de alunos Erasmus, o ISAL efetuou 7 mobilidades, sendo duas para estágio.

O ISAL tem como política a promoção da consciência europeia e o fomento da internacionalização junto dos seus discentes, docentes e corpo não docente. Todos os anos realiza ações de divulgação, promove a disseminação do programa através da exposição das suas atividades e através de testemunhos.

O ISAL instituiu, no ano 2016, o seu primeiro evento internacional “Erasmus+ Staff Training Week”, cujo objetivo é a troca de boas práticas relativas ao Programa Erasmus+, a divulgação cultural da RAM junto das outras Instituições de Ensino Europeu, e o intercâmbio cultural, social e pedagógico, podendo criar condições propícias para a mobilidade entre docentes e discentes de toda a Europa, bem como a criação de projetos de cooperação.

Neste evento realizam-se partilhas de experiências, troca de boas práticas, debates temáticos e networking. A semana decorre num ambiente multicultural e de aprendizagem entre pares, proporcionando uma excelente oportunidade de criação de valor pessoal e profissional, para cada um dos participantes. Os participantes estabelecem novas parcerias, debatem temas de interesse para a boa prossecução do programa e novas metodologias e tecnologias.

O primeiro evento “Erasmus+ Staff Training Week” foi realizado em 2016 e contou com 12 participantes de diversas Universidades Europeias. A segunda edição desenvolveu-se em 2017, tendo sido registado 27 participantes. O evento foi um verdadeiro intercâmbio cultural e social, permitindo a criação de relações sólidas e estáveis entre as Instituições.

Ao nível das Parcerias, foram estabelecidas 19 parceiras com vista à mobilidade de docentes, alunos e pessoal não docente, distribuídas por 13 países europeus.

Internacionalização Extracomunitária

O ISAL iniciou, igualmente, uma política de internacionalização virada para Países extracomunitários, nomeadamente os Países de Línguas Oficial Portuguesa.

O ISAL escolheu o Brasil como a sua primeira forma de internacionalização extracomunitária, quer por razões culturais e históricas, quer pela facilidade da língua e semelhança no Ensino. O ISAL participou em Setembro de 2016 e Março de 2017, no Salão Estudante no Brasil, o qual consiste na realização de feiras de estudantes em diversas cidades brasileiras: São Paulo, Rio de Janeiro (Barra e Copacabana), Curitiba, Belo Horizonte e Porto Alegre.

No que toca a Ingresso de Estudantes internacionais, o ISAL logo na sua primeira deslocação ao Brasil conseguiu captar para o ano 2016/2017 um estudante internacional, que se encontra a frequentar Licenciatura de Gestão de Empresas, e tem já matriculado um outro estudante na Licenciatura de Turismo para o ano letivo 2017/2018, estando as inscrições ainda em curso.

No tocante à Criação de parcerias internacionais, o ISAL celebrou com a AFESBJ/FAE – Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus – Universidade Curitiba uma parceria internacional, com os seguintes objetivos:

- Mobilidade de docentes, investigadores e alunos
- Realização de atividades académicas conjuntas, como seminários, simpósios
- Intercâmbio de informação
- Estágios

O ISAL, em parceria com a Fundação Príncipe Trust, Reserva da Biosfera e do Governo Regional do Príncipe, encontra-se a ministrar um Curso Técnico de Ecoturismo na Ilha do Príncipe, com vista a colmatar as carências regionais do Príncipe, nesta área e com vista à internacionalização do ISAL no continente Africano.

A12. Internationalisation policies (article 4th, no. 1 e) and no. 2 j) of RJAES):

The Bologna process, the creation of the ECTS, and the legislation of the international student, were major instrumentalities of internationalising, especially mobility.

ISAL accepted this challenge of globalization and internationalisation, with a view to strengthening its institutional capacity, highlight its prestige in the regional environment in which it is inserted, contributing to the social and economic development of RAM and the country, fostering knowledge, promoting global and intercultural citizenship, but especially with a view to improving its curriculum/curricular units, improving academic quality and cooperation with other institutions for research and mobility of teachers, students and non-teacher.

Internationalisation strategies are based on:

- Mobility of teachers, students and non-teacher personnel;
- International Students admission;
- Creation of international partnerships with an aim to research and mobility.

At the level of internationalisation, the Portuguese higher education benefits from particular conditions arising from the major global spaces in which Portugal is integrated: the European Union and the Community of the Portuguese-speaking countries. Thus, the internationalisation policies of ISAL are necessarily facing these.

With a view to facilitate the process of internationalisation, all ISAL degrees are bilingual.

European internationalisation -Erasmus +

European internationalisation is basically based on the Erasmus + programme.

Since the school year of 2012/2013 to the present, ISAL has received an average of 3 teachers to participate in educational activities,

in total until now of 11 mobility. ISAL also conducted 11 mobility of teachers for partner universities.

As regards non-teacher staff, ISAL received 47 collaborators from partner universities for learning activities or job-shadowing. The number has been increasing on a large scale, and most of them as a result of the training weeks promoted annually by ISAL: "Erasmus + Staff Training Week". We also emphasize that in the current year, 29 collaborators of European universities visited ISAL. Likewise, 3 staff mobility of ISAL have been carried out for training/learning in partner universities in the past 2 years.

As regards the reception of students from partner universities, ISAL received 9 students, an average of 2 students per academic year. As regards the sending of Erasmus students, ISAL had 7 mobility, being two of them for internship.

ISAL has as a policy of promoting European consciousness and promoting internationalisation with teachers and non-teachers. Every year ISAL carries out actions of dissemination, promotes dissemination of the program through the exhibition of its activities and through testimonies.

ISAL established, in the year 2016, its first international event "Erasmus + Staff Training Week", which aims to exchange good practices related to the Erasmus + programme, the cultural dissemination of RAM with other European educational institutions, and the cultural, social and pedagogical interchange, and creating conditions conducive to mobility between teachers and students throughout Europe, as well as the creation of cooperative projects.

In this event they share experiences, exchange of good practices, thematic debates and networking. The week runs in a multicultural and peer-learning environment, providing an excellent opportunity to create personal and professional value for each of the participants. Participants establish new partnerships, discuss topics of interest for the good continuation of the program and new methodologies and technologies.

The first event "Erasmus + Staff Training Week" was held in 2016 and counted with 12 participants from several European universities. The second edition developed in 2017, had 27 participants. The event was a genuine cultural and social interchange, enabling the creation of solid and stable relationships between the institutions.

At the level of partnerships, 19 partners have been established for the mobility of teachers, students and non-teaching personnel, distributed by 13 European countries.

Internationalisation to non-EU countries

ISAL also initiated an internationalisation policy towards non-EU countries, namely the Portuguese official language countries.

ISAL choose Brazil as its first form of internationalisation non-EU, both for cultural and historical reasons, either by the easiness of the language and similarity in teaching. ISAL participated in September 2016 and March 2017, in the student lounge in Brazil, which consists of the realization of fairs for students in several Brazilian cities: São Paulo, Rio de Janeiro (Barra and Copacabana), Curitiba, Belo Horizonte and Porto Alegre.

With regard to the admission of international students, ISAL in its first trip to Brazil succeeded in obtaining for the year 2016/2017 an international student who is attending the bachelor's degree of Business Management, and has already enrolled another international student for the Degree of Tourism for the school year 2017/2018, and entries are still ongoing.

Regarding the creation of international partnerships, ISAL celebrated one with the AFESBJ/FAE – Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus – Universidade Curitiba. An international partnership with the following goals:

- Mobility of teachers, researchers and students*
- Conducting joint academic activities such as seminars, symposiums*
- Exchange of information*
- Internships*

ISAL, in partnership with the Prince Trust Foundation, the Biosphere Reserve and the Regional Government of the Prince is conducting a Technical Course of Ecotourism on the Island of Prince, with the aim of bridging the Prince's regional shortcomings in this area and with the aim of the internationalisation of ISAL in the African continent.

A13. Instalações (artigo 4º, nº 1 h) do RJAES):

Em termos de infraestruturas, o ISAL dispõe de instalações próprias, construídas de raiz, modernas e adequadas ao desenvolvimento do ensino superior, contemplando espaços de apoio aos estudantes.

À parte adquirida em 2004, em 2015 foi adquirida a segunda fase, que complementa as iniciais, dentro do plano previamente definido. Neste espaço devidamente unificado, o ISAL dispõe de um auditório, uma sala de informática, 10 salas de cariz teórico (para 30 a 60 alunos), um jardim/áreas de convívio/áreas de estudo e destacamos a internet wi-fi de excelente qualidade por todo o edifício. A nível do espaço de receção, secretaria, sala de conselhos (Direção, Técnico-Científico, Pedagógico, entre outros), direção, administração e outros espaços de back office, o ISAL dispõe também de parques de estacionamento próprios para pessoal docente e não docente, assim como, para estudantes com necessidades especiais.

Outra preocupação do ISAL é a conservação do seu edifício. Apesar das instalações serem recentes, sempre que necessário, procedemos a intervenções de conservação, em especial na paragem letiva de verão, pelo que consideramos que as infraestruturas estão em estado de conservação excelente.

Dado que o nosso horário letivo é Pós-Laboral, os nossos alunos dispõe de todo o espaço do ISAL, incluindo salas de aula, para

tempo dedicado ao estudo, incluindo, a realização de trabalhos.

Todas as nossas instalações estão preparadas para estudantes com necessidades especiais.

A13. Facilities (article 4th, no. 1 h) of RJAES):

In terms of infrastructures, ISAL has its own facilities, built from the root, modern and suitable for the development of higher education, contemplating supporting spaces for students.

To the part acquired in 2004, in 2015 was acquired part corresponding to the second phase, which complements the previously defined plan. In this properly unified space, ISAL has an auditorium, a computing classroom, 10 theoretical classrooms (for 30 to 60 students), a garden/leisure areas/study areas and highlight the Wi-Fi internet of excellent quality throughout all the building. At the level of the space of reception, secretariat, advice room (Direction, Technician-Scientific, Pedagogical, among others), direction, administration and other back office spaces, ISAL has also its own parking facilities for teachers and non-teaching personnel, as well as for students with special needs.

Another concern of ISAL is the preservation of the building. Although the facilities are recent, whenever it's necessary, we carry out conservation interventions, especially during the summer school interruption, and we believe that the infrastructures are in excellent conservation state.

Once our school schedule is during the evening (after work), our students have all ISAL facilities, including

Perguntas A14. a A16.

A14. Mecanismos de ação social (artigo 4º, nº 1 i) do RJAES):

O ISAL, neste momento, dispõe dos seguintes mecanismos de ação social:

- Seguro discentes, pessoal docente e não docente: O ISAL proporciona a todos os seus Alunos um Seguro Escolar e um Seguro de Saúde (Cartão Multicare), de acordo com as condições aplicáveis às instituições associadas na APESP - Associação Portuguesa do Ensino Superior Privado. O benefício do seguro de saúde também é extensível a pessoal docente e não docente;

- Apoio especial a estudantes com dificuldades financeiras: o ISAL, sempre que indicado pelo aluno, elabora em conjunto planos individualizados de pagamento, de acordo com as possibilidades destes;

- Bolsas de Estudo: o ISAL, tem uma colaboradora dedicada a auxiliar os estudantes a solicitar as várias bolsas que os alunos possam aceder, nomeadamente: Bolsa de Estudo da DGES, Bolsa de Estudo da Fundação Marítimo Centenário, Bolsa de Estudo ANA, Bolsa de Estudo dos Municípios, e outras;

- Bolsa de Estudo por Mérito: além de agilizar o processo de atribuição desta bolsa da DGES, o ISAL criou um prémio de melhor aluno finalista do ISAL, com regulamento próprio;

- Bolsa de Estágio Santander: O ISAL, tendo em vista a promoção da empregabilidade dos seus finalistas e recém-formados, celebrou um protocolo de cooperação com o Santander Totta, de modo a que os mesmos possam participar no Programa de Bolsas de Estágio Santander Universidades, promovendo a sua inserção no mercado de trabalho;

- Políticas para docentes, não docentes, e familiares destes estudarem: O ISAL desenvolveu incentivos interno para todos estes estudarem ou retomarem os estudos. Assim, todos os colaboradores que desejem retomar os estudos que são ministrados no ISAL, poderão fazê-lo a custo zero. Todos os descendentes ou conjugues do pessoal não docente, beneficiam de um desconto de 50% nas propinas de toda a oferta formativa do ISAL. Relativamente aos docentes e aos seus descendentes/conjugues, estes também podem usufruir de um desconto de 25%.

- Ticket Educação: O ISAL já tem protocolo com o Ticket Educação. É um cheque ensino atribuído pelas empresas aos colaboradores, para que paguem as suas despesas de educação no ISAL. Esta forma de pagamento alarga as possibilidades dos apoios das empresas aos seus colaboradores ou respetivos descendentes;

- Associação de Estudantes: O ISAL mantém uma forte ligação à AEISAL e, sempre que solicitada por esta, enceta esforços para ajudar no que necessitarem. A crescer, o ISAL colabora com a Associação na atribuição de bolsas de estudos aos alunos carenciados, através do financiamento obtido da Direção da Juventude e Desporto. Para o próximo ano letivo têm já disponível para estas bolsas 8.000€.

- Catástrofes naturais: infelizmente a região da Madeira tem sido fustigada por situações onde a natureza é mais forte que o esforço humano, resultando em situações extremas com consequências reais e dramáticas para a população. Perante cada uma das situações, o ISAL tem ajudado quer a nível de recolha de bens, quer a nível financeiro, nomeadamente oferecendo uma mensalidade de propina a quem tenha sido afetado diretamente.

- Protocolos: num esforço de garantir aos nossos discentes, docentes e colaboradores condições melhores em vários serviços, o ISAL estabeleceu diversos protocolos, todos mencionados no nosso site, nomeadamente: para o desenvolvimento de uma vida saudável, para apoio médico, para aquisição de material de estudo.

Considerando a dimensão do ISAL, concluímos que as nossas políticas de ação social estão adaptadas e, acima de tudo, são todas

reais e em funcionamento. Não obstante, o ISAL tem atualmente uma cultura de melhoria contínua, dinamismo e abertura à sociedade, pelo que, iremos continuar a desenvolver todos esforços para melhorar a ação social que disponibilizamos aos nossos discentes, docentes e colaboradores.

Relativamente a uma quantificação destes apoios, o ISAL não os contabiliza dessa forma, pois consideramos que é uma forma de dar aos stakeholders um pouco do que recebemos.

Relativamente às dificuldades existentes, estas são essencialmente duas:

- Os alunos informarem as suas necessidades, muitos escondem as carências sociais por vergonha;*
- Distorção do efeito da bolsa: se todas as bolsas tiverem como critérios de atribuição, apenas questões económicas, na prática, as bolsas serão atribuídas aos mesmos bolsheiros da DGES, o que poderá no fundo criar distorção.*

A14. Social mechanisms (article 4th, no. 1 i) of RJAES):

ISAL, at this time, has the following mechanisms of social action:

-Insurance for students, teachers and non-teachers: ISAL provides all students with a school insurance and health insurance (Multicare Card), according to the conditions applicable to the associated institutions in the APESP-Portuguese Association of Private Higher Education. The benefit of health insurance is also extendable to teachers and non-teaching staff;

-Special support to students with financial difficulties: ISAL, when indicated by the student, elaborates an individual payment plan, in accordance with the possibilities of these;

-Scholarships: ISAL, has an employee devoted to assist students to request the various scholarships that students can access, namely: Scholarship of DGES, scholarship of the Centenary Maritime Foundation, ANA Scholarship, Scholarship of Municipalities, and others;

-Merit Scholarship: In addition to expediting the process of allocating this scholarship of DGES, ISAL has created an award for the best finalist student of ISAL, with its own regulation;

-Santander Internship Scholarship: ISAL, with an aim of promoting the employability of its finalists and newly formed, has established a cooperation protocol with Santander Totta, so that they can participate in the program of the Santander Universities Internships, promoting their insertion into the labour market;

-Policies for teachers, non-teachers, and relatives of these to study: ISAL has developed internal incentives for all these studying or return to studies. So all the collaborators who wish to return the studies that are administered in ISAL can do so at zero cost. All descendants or husbands of non-teaching personnel, benefit from a discount of 50% in the tuition fees of all the educative offer of ISAL. As regards teachers and their descendants/husbands, they can also take advantage of a 25% discount.

- Education Ticket: ISAL already has a protocol with the ticket education. It is a certified education cheque by companies to employees, to pay their education expenses in ISAL. This form of payment extends the possibilities of companies support to their collaborators or their descendants;

-Student Association: ISAL maintains a strong connection to the AEISAL and, whenever requested by this, begins efforts to help whatever they need. In addition, ISAL collaborates with the association in the allocation of scholarships to students with needs, through the funding obtained from the Direction of Youth and Sport. For the next academic year, they have already available 8.000 euros for scholarships.

-Natural disasters: Unfortunately, Madeira region has been battered by situations where nature is stronger than human effort, resulting in extreme situations with real and dramatic consequences for the population. In the face of each of the situations, ISAL has helped either at the level of the collection of goods, or at the financial level, namely by offering a monthly tuition fee to who has been directly affected.

-Protocols: In an effort to guarantee our students, teachers and employees with better conditions in various services, ISAL established several protocols, all mentioned on our site, namely: for the development of a healthy life, for medical support, for acquiring material of study.

Considering the size of ISAL, we conclude that our social action policies are adapted and, above all, are all real and functioning. Nevertheless, ISAL currently has a culture of continuous improvement, dynamism and openness to society, so we will continue to develop all efforts to improve the social action that we provide to our students, teachers and employees.

With regard to the quantification of these support, ISAL does not account for them in this way, because we believe that it is a way of giving the stakeholders a little bit of what we receive.

In relation to existing difficulties, these are essentially two:

- Students inform their needs, many conceal their social shortcomings by shame;*
- Distortion of the effect of the scholarship: if all scholarships have as assignment criteria, only economic issues, in practice, scholarships will be attributed to the same grantees of the DGES, which can in the background create distortion.*

A15. Informação para o exterior (artigo 4º, nº 2 p) do RJAES):

O ISAL dispõe de um sítio de Internet (www.isal.pt) atualizado, com o desenvolvimento de toda a informação necessária para todos

os que acedem a este.

A oferta educativa do ISAL está desenvolvida em: <http://www.isal.pt/Cursos.aspx>.

Relativamente à monitorização do trajeto dos diplomados, na perspetiva da empregabilidade poderá ser consultada em <http://www.isal.pt/Cursos/Licenciaturas/Empregabilidade.aspx>

Quanto aos relatórios de autoavaliação, os links são:

- Licenciatura de Gestão de Empresas: <http://www.isal.pt/Portals/3/PDF>

/Relatorio_de_Autoavaliacao_do_Curso_Superior_de_Gestao_de_Empresas.pdf

- Licenciatura de Turismo: http://www.isal.pt/Portals/3/PDF/Relatorio_de_Autoavaliacao_do_Curso_Superior_de_Turismo.pdf

- Licenciatura de Organização e Gestão Hoteleira: <http://www.isal.pt/Portals/3/PDF>

/Relatorio_de_Autoavaliacao_do_Curso_Superior_de_Organizacao_Gestao_Hoteleira.pdf

Relativamente à avaliação externa e às decisões da A3ES, estas estão localizadas dentro da apresentação de cada curso, indexado ao sítio de Internet da própria agência. Desta forma, os links são:

- Licenciatura de Gestão de Empresas: <http://www.isal.pt/Cursos/Licenciaturas/LicenciaturaemGest%C3%A3odeEmpresas/Apresenta%C3%A7%C3%A3o.aspx>

- Licenciatura de Turismo: <http://www.isal.pt/Cursos/Licenciaturas/LicenciaturaemTurismo/Apresenta%C3%A7%C3%A3o.aspx>

- Licenciatura de Organização e Gestão Hoteleira: <http://www.isal.pt/Cursos/Licenciaturas/LicenciaturaemOrganiza%C3%A7%C3%A3oeGest%C3%A3oHoteleira/Apresenta%C3%A7%C3%A3o.aspx>

Além do sítio de Internet, o ISAL também desenvolve informação no seu facebook e canal youtube, assim como uma rede intranet com informação específica para os nossos estudantes.

Mais acrescentamos, que toda a divulgação do ISAL é pensada e desenvolvida com o intuito de ser "user friendly" com a informação detalhada de todas as obrigações legais, e outras que consideramos fundamentais à nossa transparência, desenvolvimento e, consequentemente, crescimento. Somos um instituto em desenvolvimento constante para os nossos estudantes, docentes, pessoal não docente e toda a comunidade.

A15. Public Information (article 4th, no. 2 p) of RJAES):

ISAL has a website (www.isal.pt) up-to-date, with the development of all the necessary information for all those who access it.

The educational offer of ISAL is developed on: <http://www.isal.pt/Cursos.aspx>.

Regarding the monitoring of the path of the graduates, the perspective of employability can be consulted on <http://www.isal.pt/Cursos/Licenciaturas/Empregabilidade.aspx>

As for the self-evaluation reports, the links are:

-Bachelor of Business Management: <http://www.isal.pt/Portals/3/PDF>

/Relatorio_de_Autoavaliacao_do_Curso_Superior_de_Gestao_de_Empresas.pdf

-Bachelor of Tourism: http://www.isal.pt/Portals/3/PDF/Relatorio_de_Autoavaliacao_do_Curso_Superior_de_Turismo.pdf

-Bachelor of Hotel Organisation and Management: <http://www.isal.pt/Portals/3/PDF>

/Relatorio_de_Autoavaliacao_do_Curso_Superior_de_Organizacao_Gestao_Hoteleira.pdf

Regarding the external evaluation and decisions of A3ES, these are located within the presentation of each course, indexed to the agency's website. The links are:

-Bachelor of Business Management: <http://www.isal.pt/Cursos/Licenciaturas/LicenciaturaemGest%C3%A3odeEmpresas/Apresenta%C3%A7%C3%A3o.aspx>

-Bachelor of Tourism: <http://www.isal.pt/Cursos/Licenciaturas/LicenciaturaemTurismo/Apresenta%C3%A7%C3%A3o.aspx>

-Bachelor of Hotel Organisation and Management: <http://www.isal.pt/Cursos/Licenciaturas/LicenciaturaemOrganiza%C3%A7%C3%A3oeGest%C3%A3oHoteleira/Apresenta%C3%A7%C3%A3o.aspx>

In addition to the website, ISAL also develops information on Facebook and YouTube channel, as well as an intranet network with specific information for our students.

We add that all the promotion of ISAL is thought and developed in order to be "user friendly" with the detailed information of all legal obligations, and others that we consider fundamental to our transparency, development and consequently growth. We are a constant developing the institute for our students, faculty, non-faculty staff and the entire community.

A16. Plano estratégico (Sumário executivo):

O ISAL tem a sua estratégia bem definida no seu plano estratégico, que teve por base a larga experiência do ISAL no Ensino Superior.

A fim de atingir os seus objetivos, o ISAL tem uma necessidade imperiosa de proceder a avultados investimentos em infraestruturas, tecnologia e formação contínua dos seus recursos humanos, bem como a admissão de novos.

Como objetivo primeiro, para além da formação de alta qualidade, o ISAL visa, através dos conhecimentos transmitidos, uma ligação mais direta e consistente ao mercado laboral e às reais necessidades dos estudantes e da RAM (Região Autónoma da Madeira).

Objetivando ser um instituto superior de excelência na área da gestão, o ISAL continuará a desenvolver, quer a nível de Licenciaturas, quer de Pós-Graduações e de futuros Mestrados, ações que permitam ter uma oferta formativa em todas as áreas, nomeadamente, empresarial, turismo e hotelaria.

Considerando que o Turismo na RAM é fundamental para o desenvolvimento económico e social da região, o ISAL deu e continuará a dar uma ênfase significativa às áreas de Turismo e Gestão, contemplando também a Gestão Hoteleira. Relativamente às áreas definidas como estratégicas, e com relevância para o presente relatório, o ISAL pretende:

1.º CICLO - LICENCIATURAS

A estratégia do ISAL para os cursos de 1º ciclo, e até 2020, é de manter as suas atuais licenciaturas de Gestão de Empresas, Organização e Gestão Hoteleira e Turismo, e avaliar a inserção de uma nova licenciatura em área a definir. Todas as licenciaturas se manterão em regime pós-laboral, com a perspetiva de serem disponibilizadas também em regime diurno.

2.º CICLO - MESTRADOS

Faz parte da estratégia do ISAL garantir o prosseguimento de estudos dos seus antigos alunos, através de oferta formativa ao nível do 2.º Ciclo de Ensino Superior, mas estando atentos a outros interessados. Será prioridade do ISAL a criação de um Mestrado em Gestão e outro na área do Turismo/Hotelaria, de forma a garantir a continuidade dos nossos alumni.

CTESP – CURSO TÉCNICO SUPERIOR PROFISSIONAL

O ISAL perspetiva dar sequência às aprovações pela DGES dos CTeSP, de uma forma consistente e com o objetivo desses alunos ingressarem nas licenciaturas do ISAL.

DOCENTES

Em linha com o passado, o ISAL pretende que o corpo docente esteja sempre, no mínimo, de acordo com as exigências legais vigentes, nunca esquecendo, a necessidade que advém de sermos um instituto politécnico que está virado para o saber-fazer.

RECURSOS

O ISAL manterá a sua política no que toca à adequação dos recursos às suas necessidades e crescimento, nomeadamente recursos físicos, humanos e financeiros.

INTERNACIONALIZAÇÃO

Com o objetivo de desenvolver esta área, e no que toca à captação de estudantes internacionais, o ISAL criou um regulamento próprio, um guia de ajuda à candidatura, e de vagas destinadas aos mesmos. Manterá e desenvolverá as iniciativas de presença em eventos internacionais, quer a nível individual, quer a nível associativo.

PROGRAMA ERASMUS+

O Programa Erasmus+ assume-se como uma excelente forma de potenciar a mobilidade de Docentes, Discentes e colaboradores. Em termos estratégicos, o ISAL irá desenvolver o programa cativando alunos estrangeiros através dos protocolos estabelecidos ou a estabelecer com as congéneres estrangeiras, de modo a que a mobilidade seja uma realidade crescente no ISAL, tanto a nível de estudantes, como docentes e outros profissionais do ensino superior. Outro objetivo é sermos uma referência a nível de eventos anuais tipo “ERASMUS STAFF WEEK”, que dá a conhecer o ISAL a muitos institutos de ensino superior estrangeiros, potenciando assim os estudantes outgoings, o alargamento das parcerias, e, até, estudantes internacionais.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

É universalmente aceite a necessidade da responsabilidade social em todas as organizações. O ISAL irá criar as ações necessárias para desenvolver e consolidar o enquadramento social na RAM, perspetivando, por um lado a abertura do seu espaço e conhecimento à sociedade civil e por outro lado, através de ações concretas de carácter social, não só para os nossos alunos, como para a comunidade em geral.

INCENTIVO AOS ESTUDANTES

Devido à atual conjuntura económica, o ISAL pretende incentivar a continuação dos estudantes que apesar de alguma dificuldade financeira, pretendam prosseguir os seus estudos. De modo a facilitar a progressão dos seus estudos, foi criado o regime de estudante a tempo parcial e um regime especial de pagamentos para estudantes do mesmo agregado familiar.

Após uma análise cuidada e rigorosa, o ISAL efetuou a sua análise SWOT:

Pontos Fortes:

1. Estrutura Organizacional: O ISAL tem uma estrutura organizacional bem definida, dimensionada e organizada, com representatividade a nível Diretivo, do corpo docente e dos estudantes;

2. **Licenciaturas:** *experiência de largos anos, com reconhecimento em diversas ordens, e únicas em horário Pós-Laboral na Região;*
3. **Licenciaturas Bilingues:** *algumas unidades curriculares são ministradas em Inglês;*
4. **Licenciatura em “Turismo” e “Organização e Gestão Hoteleira”:** *únicas na Região Autónoma da Madeira;*
5. **Qualidade:** *tem sistema interno de qualidade;*
6. **Pessoal não Docente:** *uma equipa unida e em renovação, com melhorias constantes e substantivas nas suas qualificações;*
7. **Pessoal Docente:** *Dinâmico, com ligação às empresas, com larga experiência no ensino, a desenvolver as habilitações académicas (Doutoramento), forte ligação ao ISAL e aos seus estudantes. Novas contratações de Doutores para as áreas fundamentais do ISAL, a Gestão e o Turismo;*
8. **Académico:** *Rigor e boa dinamização de atividades internas académicas. Boas avaliações nas auditorias de funcionamento pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência;*
9. **Ligação às empresas:** *Elevado envolvimento do ciclo de estudos com o tecido empresarial através, nomeadamente, dos estágios integrados nos planos de estudos;*
10. **Parcerias:** *Vários acordos e parcerias efetivas, quer nacionais quer internacionais, ênfase para a área ERASMUS+. Parcerias várias também ao nível do prosseguimento de estudos para alunos do ensino profissional não superior;*
11. **Internacionalização:** *ligações ao Brasil e Ilha do Príncipe;*
12. **Infraestruturas:** *Instalações próprias, recentes e em excelente estado de conservação. Integra um Pólo de Emprego da RAM;*
13. **Reconhecimento:** *regional, pela qualidade dos nossos estudantes. Elevado grau de empregabilidade;*
14. **Independência financeira:** *que conduz ao desenvolvimento da Instituição, exclusivamente, com recursos próprios;*
15. **Ligação:** *próxima entre docentes, estudantes, pessoal não docente e antigos alunos;*
16. **Comunicação e Marketing:** *O ISAL têm uma estratégia bem definida, e desenvolve-a de uma forma muito relevante no mercado regional e, mais recentemente, no mercado nacional e internacional*
17. **Cursos TeSP:** *7 cursos aprovados pela DGES.*

Pontos Fracos:

1. **Investigação:** *O ISAL não tem Centro próprio, e sem publicações nos últimos 3 anos. As parcerias atuais têm de ser alargadas a FCT de outras instituições de ensino superior nacionais;*
2. **Insularidade:** *dado o carácter insular da região, é muito difícil estimular docentes do continente para se deslocarem;*
3. **2º Ciclo:** *Apesar de uma oferta dinâmica de Pós-graduações, o ISAL não têm Mestrados. Fato que obriga aos nossos antigos alunos a complementarem a sua formação noutros institutos de ensino superior fora da RAM.*

Oportunidade

1. **Internacionalização:** *continuar a apostar na Internacionalização, apostando nos mercados da América do Sul e OCLP;*
2. **Região muito procurada a nível do Turismo de excelência:** *maior facilidade de angariação de estudantes nacionais, ERAMUS e internacionais, alargando o mercado a potenciais estudantes de fora da RAM.*
3. **Área do Turismo e Hotelaria:** *com uma procura muito elevada do Turismo da região, também a procura regional de profissionais qualificados na área aumentou;*
4. **Criação do 2º ciclo:** *O ISAL tem uma oferta estável, com relevante procura na área das Pós-Graduações, o que será mais facilitador para desenvolver Mestrados;*

Ameaças:

1. **Envelhecimento da população:** *a estratégia de angariação de estudantes tem de passar além-fronteiras, para mercados com elevada população jovem, e pouca oferta formativa;*
2. **Saída de potenciais estudantes:** *Potenciais estudantes regionais querem aproveitar a entrada no ensino superior com a possibilidade de estudar fora da Região.*
3. **Oferta Pública com propinas mais baixas**

A16. Strategic plan (Summary):

ISAL has its strategy well-defined in its strategic plan, which was based on the extensive experience of ISAL in higher education.

In order to achieve its goals, ISAL has a compelling necessity to undertake considerable investments in infrastructure, technology and continuous training of its human resources, as well as the admission of new ones.

As objective first, in addition to high quality training, ISAL aims, through the knowledge transmitted, a more direct and consistent link to the labour market and the actual needs of students and RAM (Autonomous Region of Madeira).

Aiming to be a superior institute of Excellence in the area of management, ISAL will continue to develop, either at the level of degrees, or from postgraduates and future masters, actions that allow to have a formative offer in all areas, namely, business, tourism and hospitality.

Considering that tourism in RAM is crucial for the economic and social development of the region, ISAL has given and will continue to give a significant emphasis to the areas of tourism and management, also contemplating hotel management. In relation to the areas defined as strategic, and with relevance to this report, ISAL intends:

1. ° CYCLE - BACHELORS

ISAL strategy for the 1st cycle courses, and up to 2020, is to maintain its current bachelor's degree of business management, Hotel Organization and Management and Tourism, and assess the insertion of a new bachelor degree in an area to be defined. Every bachelor's degree will be maintained in after work regime, with the perspective to be made available in the daytime regime.

2. ° CYCLE-MASTERS

It is part of ISAL strategy to ensure the continuation of studies of its former students, through a formative offer at the level of the 2 ° cycle of higher education, but being attentive to others interested.

It will be the priority of ISAL the creation of a Master in Management and another in the area of Tourism/Hospitality, in order to guarantee the continuity of our former students.

CTESP – PROFESSIONAL SUPERIOR TECHNICAL COURSE

ISAL perspective is to give a sequel to the approvals by DGES of the CTESP, in a consistent manner and with the objective of these students joining the Bachelors of ISAL.

TEACHERS

In line with the past, ISAL intends that the teachers are always at least according to the legal requirements prevailing, never forgetting, the necessity that arises from being a polytechnic institute that is facing the know-how.

RESOURCES

ISAL will maintain its policy on the adequacy of resources to its needs and growth, notably physical, human and financial resources.

INTERNATIONALIZATION

With the aim of developing this area, and with regard to the capture of international students, ISAL created a regulation of its own, a guide to the application, and of vacancies destined for them.

It will maintain and develop the presence initiatives in international events, both individually and at the associative level.

ERASMUS + PROGRAMME

The Erasmus + programme is assumed to be an excellent way to boost the mobility of teachers, students and personnel.

In strategic terms, ISAL will develop the program captivating foreign students through the established protocols or to establish with foreign counterparts, so that mobility is a growing reality in ISAL, both at students, as teachers and other higher education professionals.

Another goal is to be a benchmark at the level of annual events like "Erasmus Staff Week", which gives ISAL to know to many foreign higher education institutes, thus empowering outgoing students, expanding partnerships, and, even, international students.

SOCIAL RESPONSABILITY

It is universally accepting the need for social responsibility in all organisations. ISAL will create the necessary actions to develop and consolidate the social framework in the RAM, perspective, on one hand the opening of its space and knowledge to civil society and on the other hand, through concrete actions of social character, not only for our students, as for the general community.

INCENTIVE TO STUDENTS

Due to the current economic climate, ISAL aims to encourage the continuation of students who despite some financial difficulties, intend to pursue their studies. In order to facilitate the progression of their studies, the partial-time student regime was created and a

special regime of payments for students of the same household.

After a careful and rigorous analysis, ISAL conducted its SWOT analysis:

Strengths:

- 1. Organizational structure:** *ISAL has a well-defined organizational structure, sized and organised, with representativeness at the governing level, teachers and students;*
- 2. Bachelors:** *Experience of broad years, with recognition in various orders, and only in after work schedule in the region;*
- 3. Bilingual degrees:** *Some curricular units are taught in English;*
- 4. Bachelor's degree in "Tourism" and "Hotel Organisation and Management":** *unique in the Autonomous Region of Madeira;*
- 5. Quality:** *has built-in quality system;*
- 6. Non-teaching staff:** *a united and renewal team, with constant and substantive improvements in their qualifications;*
- 7. Teaching staff:** *Dynamic, with the connection to companies, with extensive experience in education, to develop academic qualifications (PhD), strong connection to ISAL and to their students. New doctoral hiring for the fundamental areas of ISAL, management and tourism;*
- 8. Academic:** *Rigour and good dynamism of internal academic activities. Good evaluations in operating audits by the general inspection of education and science;*
- 9. Connection to enterprises:** *high involvement of the cycle of studies with the entrepreneurial tissue through, namely, the integrated stages of the study plans;*
- 10. Partnerships:** *Various agreements and effective partnerships, both national and international, emphasis on the Erasmus + area. Several partnerships also at the level of continuing studies for students of non-higher vocational education;*
- 11. Internationalisation:** *links to Brazil and Prince Island;*
- 12. Infrastructures:** *Own installations, recent and in excellent conservation status. Integrates a unit of employment of RAM;*
- 13. Recognition:** *regional, for the quality of our students. high degree of employability;*
- 14. Financial independence:** *Which leads to the development of the institution exclusively with own resources;*
- 15. Link:** *Next between teachers, students, non-faculty staff and former students;*
- 16. Communication and Marketing:** *ISAL have a well-defined strategy, and develops it in a very relevant way in the regional market and, most recently, in Brazil;*
- 17. TESP Courses:** *7 courses approved by DGES.*

Weaknesses:

- 1. Library:** *Physical, not being, for the time being, developed the digital component;*
- 2. Research:** *ISAL has no own centre, and no publications in the last 3 years. The current partnerships must be broadened to the FCT of other national higher education institutions;*
- 3. Insularity:** *Given the insular nature of the region, it is very difficult to stimulate teachers from the continent to move;*
- 4. 2nd cycle:** *Despite a dynamic offer of post-graduations, ISAL has no masters. Fact that forces our former students to complement their education in other higher education institutes outside of RAM.*

Opportunity

- 1. Internationalisation:** *Continue betting on internationalisation, betting on the markets of South America and OCLP;*
- 2. Most sought-after region at the level of tourism excellence:** *greater easiness of raising of national students, Erasmus and international students, extending the market to potential students from outside the RAM.*
- 3. Tourism and hospitality area:** *With a very high demand of tourism in the region, also the regional demand for skilled professionals in the area increased;*
- 4. Creation of the 2nd cycle:** *ISAL has a stable offer, with relevant search in the area of post-graduations, which will be more facilitating to develop masters;*

Threats:

- 1. Ageing of the population: the student-raising strategy has to go across borders, for markets with high youth population, and little training offer;**
- 2. Output of potential students: potential regional students want to take advantage of the entry in higher education with the possibility of studying outside the region.**
- 3. Public offer with lower prices.**

A16.1 Link para plano estratégico:

<http://www.isal.pt/Portals/3/PDF/Plano%20Estrat%C3%A9gico.pdf>

Anexo I**Perguntas B1. e B2.****B1. Diagrama da Instituição, incluindo as diferentes Unidades Orgânicas (PDF, máx. 200kB):**

[B1._B1 Diagrama pdf.pdf](#)

B2. Número global de docentes / Total number of teachers

Designação / Name	N.º total / Total number	ETI / FTE	Em tempo integral / Full Time
Docentes doutorados / Teachers with PhD	6	4.23	4
Docentes não doutorados com título de especialista / Teachers without PhD with specialist title	0	0	0
Docentes especialistas não doutorados (reconhecimento pelo CTC) / Specialists teachers without PhD (recognition by CTC)	9	9	9
Outros docentes / Other teachers	7	3.14	2
	22	16.37	15

B3. - Centros e unidades de investigação não integrados em Unidades Orgânicas**B3 - Centros e unidades de investigação não integrados em Unidades Orgânicas / Centres and research units not integrated into Units**

Designação / Name	Investigadores Doutorados / Researchers with PhD	Classificação FCT / FCT rating
NIISAL	6	N/A
(1 Item)	6	

B4. - Serviços de apoio de utilização comum**B4 - Serviços de apoio de utilização comum / Support services of common use**

Designação / Name	Pessoal / Staff
Não Aplicável	0
(1 Item)	0

B5. - Unidades de prestação de serviços**B5 - Unidades de prestação de serviços / Units of consultancy**

Designação / Name	Pessoal / Staff
Apoio à Direção - Comunicação e Marketing	1
Serviços de Limpeza	1
(2 Items)	2

B6 - Dimensão do apoio social

B6.1. - Bolsas de estudos

B6.1. Bolsas de estudos / Scholarships

	2013/14	2014/15	2015/16
Total de estudantes / Total of students	155	166	210
Bolsas Pedidas / Scholarships requested	15	35	52
Bolsas Concedidas / Scholarships Awarded	13	23	9
Bolsa máxima / Maximum value scholarship	3076	3661	2329
Bolsa média / Average value scholarship	1143	1657	1660

B6.2 - Residências (2015/16)

B6.2.1 Número de camas em residências (2015/16):

<sem resposta>

B6.2.2 Taxa de ocupação (%):

<sem resposta>

B6.3 - Alimentação (2015/16)

B6.3.1 Número de lugares em refeitório:

<sem resposta>

B6.3.2 Número de refeições servidas (média diária):

<sem resposta>

B6.3.3 Número anual de refeições:

<sem resposta>

B6.4 - Outros apoios

B6.4 Outros apoios:

O ISAL possui um Gabinete de Orientação Académica, que faculta aos estudantes um acompanhamento personalizado para a tomada de decisões nas componentes curriculares e extracurriculares e possibilidade de desenvolvimento e progressão na carreira.

O ISAL tem uma panóplia de protocolos com o objetivo de proporcionar um conjunto apoios de natureza social, de cariz médico, alojamento, desportivo, descontos, nomeadamente:

- Madeira Medical Center – cuidados médicos
- Residência Universitária Nossa Senhora das Vitórias
- Erasmus Student Network - integração dos estudantes Internacionais
- Psicaf – Acompanhamento Psicológico
- Papelaria do Colégio – Aquisição de Material e livros escolares
- Fit BOX Clube, Living Funchal – Prática de Atividades Desportivas
- Polo de Empreso - apoio à integração na vida ativa
- Aceitação de Ticket de Educação

O ISAL oferece o Seguro Escolar, associado à rede de cuidados de saúde “Dentine” e “Advance Care”.

B6.4 Other support:

ISAL has an Academic Guidance Office, which provides students with a personalized follow-up to make decisions in the curricular and extracurricular components and the possibility of development and career progression.

ISAL has a wide range of protocols with the aim of providing a set of discounts and social support, medical, accommodation and sports, namely:

- Madeira Medical Center - medical care;
- Residência Universitária Nossa Senhora das Vitórias;
- Erasmus Student Network - international student integration;

- *Psicaf - Psychological Counseling;*
- *Papelaria do Colégio - Acquisition of School Material and Books;*
- *Fit BOX Club, Living Funchal - Sports Activities Practice;*
- *Polo de Emprego - support for integration in active life;*
- *Acceptance of Education Ticket.*

ISAL offers School Insurance, associated with the "Dentine" and "Advance Care" health care network.

B6.5 - Orçamento

B6.5.1 Orçamento de Estado:
<sem resposta>

B6.5.2 Receitas Próprias:
<sem resposta>

B6.5.3 Total:
<sem resposta>

B7. - Síntese da oferta educativa

B7 - Síntese da oferta educativa / Summary of the training offer

Cursos / Study Programmes	Nº de cursos / Number of study Programmes	Nº de estudantes / Number of students
Licenciatura / Licenciatura	3	179
Mestrado / Master	0	0
TeSP / TeSP	0	0
(3 Items)	3	179

II – Unidade Orgânica

Perguntas C1. a C5.

C1. Designação:

Instituto Superior De Administração E Línguas

C2. Oferta educativa (artigo 11º, nº 4, da LBSE; artigo 3º do RJIES; artigo 6º, nº 5, artigo 8º, nº 3, artigo 16º, nº 5 e artigo 18º, nº 4 do decreto-lei 74/2006 republicado pelo decreto-lei 63/2016):

De acordo com o RJIES, o ensino politécnico deve “concentrar-se especialmente em formações vocacionais e em formações técnicas avançadas, orientadas profissionalmente”. Sendo esta a missão base de toda esta tipologia de ensino. O próprio ISAL também o reflete na sua própria missão que, como já abordado anteriormente, o aplica às suas área de atuação, a saber: “A missão do ISAL é formar profissionais de excelência nas áreas da gestão e turismo, aliando o saber-fazer às necessidades dos estudantes e da RAM, assim como à universalidade do conhecimento.”

Passando a uma análise mais aprofundada da oferta formativa do ISAL, iremos subdividir nas diversas tipologias que o ISAL intervém:

a) CTeSP

Os CTeSP vieram em seguimento de outra formação que o ISAL desenvolveu desde 2008, os CET – Cursos de Especialização Tecnológica. Estes cursos foram necessariamente descontinuados por imperativo normativo com a introdução no Ensino Superior dos CTeSP. O ISAL, de 2008 a 2014, atribuiu 223 diplomas de CET dos quais 47 prosseguiram os seus estudos no ensino superior no ISAL, respondendo assim, às necessidades dos que terminam o ensino secundário.

Assim, o ISAL a partir de 2014 solicitou a criação de 7 TESP. Neste momento, todos aprovados pela DGES:

- *Gestão Comercial e de Marketing*
- *Gestão Financeira e Contabilidade*
- *Gestão Administrativa de Recursos Humanos*
- *Gestão de PME e Empreendedorismo*
- *Organização e Gestão de Eventos*
- *Gestão Hoteleira e Alojamento*

• **Informação e Animação Turística**

Como é sabido, estes cursos superiores, não conferentes de grau, são ministrados apenas por institutos politécnicos. Todos estes, tal como as Licenciaturas, terminam com estágio, fator que consideramos fundamental em toda a natureza politécnica do ensino superior. São uma clara resposta às necessidades dos que terminam o ensino secundário e dos que procuram cursos vocacionais e profissionais.

b) LICENCIATURAS

O ensino superior politécnico visa proporcionar uma sólida formação cultural e técnica de nível superior, desenvolver a capacidade de inovação e de análise crítica e ministrar conhecimentos científicos de índole teórica e prática e as suas aplicações com vista ao exercício de atividades profissionais.

Neste sentido, o ISAL ministra 3 Licenciaturas: “Turismo”, “Organização e Gestão Hoteleira”, e “Gestão de Empresas”. Toda a oferta de 1º ciclo do ISAL culmina num estágio (ou projeto) o que, aliado a uma vertente eminentemente prática da forma de lecionar e avaliar as unidades curriculares, faz sobressair toda a natureza politécnica das nossas licenciaturas.

A aproximação das Licenciaturas com a missão e natureza politécnica é consubstanciada, também, no facto de todas elas serem reconhecidas a nível profissional quer por associações, ou outras entidades de importante perfil, nomeadamente:

- **Turismo:** Licenciatura Homologado para “Guia Intérprete Nacional” pelo Turismo de Portugal
- **Gestão de Empresas:**

o Licenciatura com acesso ao colégio de especialidade de Economia e Gestão Empresariais, na Ordem dos Economistas
o Licenciatura com admissão ao estágio profissional de acesso à atividade de Despachante Oficial, na Ordem dos Despachantes Oficiais

c) OUTRAS

Numa perspetiva contínua de resposta às necessidades dos que terminam o ensino secundário e dos que procuram cursos vocacionais e profissionais e aprendizagem ao longo da vida, o ISAL desenvolve:

C1) Pós-Graduações

Numa perspetiva de aprendizagem ao longo da vida, e de antecâmara ao 2º ciclo, o ISAL desde 2005 desenvolve anualmente diversas Pós-Graduações, nomeadamente: “Gestão da Saúde”, “Gestão Financeira”, “Gestão Hoteleira”, “Auditoria e Controlo de Gestão” e “Gestão e Políticas Públicas”.

Consideramos que estas possibilitam o ISAL avançar com o 2º ciclo na área da Gestão pois existe uma real necessidade na região e, em especial, dos nossos antigos alunos, aos quais temos de dar resposta.

C2) Seminários

Atualmente o ISAL tem um plano ambicioso de seminários por ano letivo. Estes visam, não só, dar uma visão complementar a todos os nossos estudantes, como permitir que regressem ao ISAL antigos alunos.

Estes seminários são abertos ao público e realizados no Auditório ISAL.

O facto de estes seminários serem uma partilha prática e real de determinados aspetos das licenciaturas, também permite que os nossos estudantes alarguem os horizontes, quer a nível de conteúdos, quer a nível de relações com outras pessoas.

C3) Formação à medida

A formação ao longo da vida pode, também, ser promovida por empresas, instituições e outras organizações. Desta forma, o ISAL também desenvolve formação à medida das necessidades, contribuindo de forma prática para o conhecimento ao longo da vida.

Dado que privilegiadamente toda esta formação é ministrada nas instalações do ISAL, também é nosso objetivo cativar para a possibilidade de ingresso ou reingresso no ensino superior, quer seja para o 1º ciclo, quer seja para outra formação.

C4) Cursos Livres

A aposta nesta metodologia é recente, e ainda estamos a criar as bases para uma área com autonomia e reconhecimento próprios. Nesta primeira fase, o ISAL apostou em formação complementar às licenciaturas, para a qual os nossos estudantes, antigos alunos, parceiros, e outros tenham interesse, a saber:

“Contabilidade para Juristas/Profissionais Forenses”, “Turismo Sustentável”, e “A Importância da Análise das Demonstrações Financeiras”. Consideramos que este primeiro ano foi um sucesso, com a abertura das 3 ações propostas, com o devido reconhecimento.

C5) Curso Preparação acesso aos maiores de 23 anos

Numa perspetiva de incentivar a formação ao longo da vida, o ISAL tem desenvolvido ações de formação aos candidatos que pretendam ingressar pelo acesso dos maiores de 23 anos. Estas ações de formação pretendem ajudar o candidato a realizar a prova, incentivando a desenvolver metodologias de estudo, e transmitir ao interessado a confiança necessária para embarcar nessa nova fase.

C2. Training offer (article 11th, no. 4, of LBSE; article 3th of RJIES; article 6th, no.5, article 8th, no.3, article 16th, no. 5, and article 18th, no. 4 of decree-law 74/2006 changed by decree-law 63/2016):

According to RJIES, polytechnic education must “concentrate especially in vocational training and advanced technical, professionally oriented formations.” This is the base mission of all this teaching typology. ISAL itself also reflects it on its own mission which, as previously discussed, applies to its area of expertise, namely: “The mission of ISAL is to form professionals of

excellence in the areas of management and tourism, combining the know-how to the needs of students and RAM, as well as to the universality of knowledge."

Going to a further analysis of the training offer of ISAL, we will divide the various typologies in which ISAL intervenes:

A) CTeSP

The CTeSP came after another training course that ISAL developed since 2008, called CET – Courses of Technological Specialization. These courses were discontinued due to normative imperative with the introduction in higher education of the CTeSP. From 2008 to 2014, ISAL awarded 223 CET diplomas from which 47 continued their studies in higher education in ISAL, thus responding to the needs of those finishing secondary school.

From 2014, ISAL requested the approval for 7 TESP. At this time, all approved by DGES:

- *Commercial and Marketing Management*
- *Financial Management and Accounting*
- *Administrative Management of Human Resources*
- *SME Management and Entrepreneurship*
- *Organisation and Event Management*
- *Hotel and Lodging Management*
- *Tourist Information and Animation*

These higher courses, are non-degree and only polytechnics are authorized to teach it. All of these courses, as well as bachelors, end with an internship, a fact that we consider fundamental considering the polytechnic nature of higher education. They are a clear answer for those who finished secondary education and are seeking for vocational and professional courses.

b) Bachelors

Polytechnic Education aims to provide a solid, high-level cultural and technical training, to develop the capacity of innovation and critical analysis and to minister scientific knowledge of theoretical and practical nature and its applications for the pursuit of professional activities.

In this sense, ISAL has 3 degrees: "Tourism", "Hotel Organizing and Management", and "Business Management". The whole offer of the first cycle of ISAL culminates in a internship (or project) which, allied to an eminently practical aspect of the way of teaching and evaluating the curricular units, brings out the entire polytechnic nature of our undergraduate degrees.

The approximation of the degrees with the mission and polytechnic nature is also embodied in the fact that all of them are recognised at professional level by associations and other important profile entities, namely:

- *Tourism: Bachelor's Degree homologated for "National Interpreter Guide" by Portugal Tourism*
- *Business Management:*
- *The Bachelor's degree with access to the economics and business management college of specialty, in the Economists Order*
- *The Bachelor's degree with admission to the professional traineeship of access to official dispatch activity, in the Order of Official Despatchers*

c) Other

In a continuous perspective response to the needs of those who end secondary education and those seeking for vocational and professional courses and lifelong learning, ISAL develops:

C1) Post-graduations

In a perspective of lifelong learning, and as antechamber to the 2nd cycle, ISAL develops, since 2005, several annual post-graduations, namely: "Health Management", "Financial Management", "Hotel Management", "Audit and Management Control" and "Management and Public Policies".

We believe that these enable ISAL to move forward with the 2nd cycle in the area of management because there is a real need in the region and, in particular our alumni, to which we have to respond.

C2) Seminars

Currently ISAL has an ambitious plan of seminars per academic year. These aim, not only to give a complementary view to all our students, but also to allow alumni to return to ISAL.

These seminars are open to the public and held in the ISAL Auditorium.

The fact that these seminars are a practical and real sharing of certain aspects of the Bachelor's degree, it also allows our students to broaden their horizons, at the level of content and at the level of relationships with other people.

C3) Tailored training

Lifelong learning can be promoted by companies, institutions and other organizations. In this way, ISAL also develops tailored training, according to needs, contributing in a practical way to the lifelong knowledge. Once the whole of this training is provided in the premises of ISAL, it is also our goal to attract people to the possibility of entering or returning to higher education, whether it is first cycle or another training.

C4) Open Courses

The bet on this methodology is recent, and we are still creating the bases for an area with self-recognition and autonomy. In this first phase, ISAL wagered on complementary training to the Bachelor's degree, to which our students, alumni, partners, and others may have interest, namely:

"Accounting for Jurists/Forensic Professionals", "Sustainable Tourism", and "The Importance of Analysis the Financial Statements". We believe that this first year was a success, with the opening of the three proposed actions, with due recognition.

C5) Preparation course to access to through over 23 years old

In a perspective to encourage lifelong training, ISAL has developed training actions for candidates seeking to enter through the “over 23 years old”. These training actions intend to help the candidates to carry out the test, encouraging them to develop methodologies of study, and to convey to the necessary confidence to this new phase.

C3. Estudantes:

Numa perspetiva de complementaridade, e de não repetição da informação, a presente resposta não incidirá sobre o já referido no campo A8.1 – Procura e Acesso.

Licenciatura em Gestão de Empresas

Esta licenciatura nos últimos anos tem obtido uma procura estável, não havendo grandes variações de ano letivo para ano letivo, sendo que a média dos últimos 5 anos é de 27 ingressos.

No que diz respeito ao regime de ingresso, 30% foi pelo regime geral, 10% por mudança de curso, 23% por diploma dos CET (antecessor dos CTeSP), e 32% pelos maiores de 23 anos. Os restantes 5% não têm representatividade, e foram registados em Transferência ou Titulares de cursos médios e superiores.

Os estudantes do ISAL têm origem na própria região da Madeira. Uma novidade durante estes 5 anos foi, no último ano letivo, o ingresso na categoria de estudante internacional, que representou nesse ano 4% dos ingressados. O objetivo será o alargamento de novos estudantes internacionais e de Portugal Continental.

O recrutamento para esta licenciatura tem sido adaptado ao longo dos anos. Uma licenciatura inicialmente virada essencialmente para trabalhadores estudantes que entram pelo regime de acesso dos maiores de 23 anos, ao longo do tempo foi-se alterando. Passou por um ano em que os titulares dos CET chegaram a representar 46% dos ingressos, e o regime geral apenas representava 20% dos candidatos.

Licenciatura em Turismo

A licenciatura em Turismo tem verificado um aumento substantivo nos últimos anos. Numa análise a 5 anos, o número médio de candidatos situou-se nos 21, no entanto, considerando os 2 últimos, esse valor passa para os 32. Isto reflete o carácter dinamizador do ISAL, e o reconhecimento cada vez mais sólido na comunidade.

Analizando o regime de ingresso, em termos médios nos últimos 5 anos, 75% foi pelo regime geral, 8% por mudança de curso e 11% pelos maiores de 23 anos. Os restantes acessos não são relevantes para mencionar.

Tem sido um facto que esta licenciatura é cada vez mais apetecível aos estudantes que estão a terminar o seu 12º ano de ensino regular, o que tem sido cada vez mais determinante para o acesso no regime geral continuar a aumentar percentualmente.

Os estudantes do ISAL têm origem na própria região da Madeira. O objetivo de o alargamento de novos estudantes internacionais e de Portugal Continental, a par de todas as outras licenciaturas, já começa a dar frutos, pois já temos uma candidatura de um estudante brasileiro para ingressar no próximo ano letivo 2017/18, ainda com fases a decorrer.

Também nesta licenciatura o ISAL tem-se adaptado para responder às necessidades vigentes. Até ao ano letivo 2014/2015 a licenciatura era ministrada num horário diurno e com um programa letivo iminentemente virado para o mercado regional. Atualmente, esta Licenciatura é Pós-Laboral e responde de forma mais veemente às necessidades de um curso de Turismo verdadeiramente nacional, o que alarga as possibilidades de empregabilidade futura.

Licenciatura em Organização e Gestão Hoteleira

Tal como referido anteriormente, a licenciatura em Organização e Gestão Hoteleira não abriu em alguns anos letivos. Assim, apenas poderemos realizar uma análise dos últimos 3 anos, a saber: 2014/2015, 2015/2016 e 2016/2017.

Nos últimos 3 anos a licenciatura em Organização e Gestão Hoteleira apresentou, em média 20 estudantes, no entanto, só em 2016/2017 esse número foi de 34. Assim, e caso se mantenha esta tendência, os próximos anos letivos serão de aumento desse valor médio.

Relativamente à forma de ingresso, em média 41% referem-se a regime geral, 36% a maiores de 23 anos, e 15% por diploma dos CET.

Mantendo a tendência das licenciaturas anteriormente analisadas, os estudantes do ISAL têm origem na própria região da Madeira, e também já temos uma candidatura de um estudante brasileiro para ingressar no próximo ano letivo 2017/18, ainda com fases a decorrer. Iremos consolidar esta tendência e alargar a Portugal Continental.

Análise Global

Analizando todas as licenciaturas nos últimos 3 anos, podemos destacar que 48% dos ingressos foram em regime geral, 25% em

maiores de 23 anos e 14% em diplomas dos CET.

De uma forma geral, e que se aplica a todas as licenciaturas, o ISAL considera que, nunca descorando nenhuma tipologia de candidatura, atingimos uma fase de estabilização a nível do estudante regional, e uma fase de desenvolvimento para os estudantes internacionais, e uma fase embrião para os estudantes continentais.

Dificuldades de recrutamento sempre vão existindo, pois não podemos retirar o ISAL de um contexto nacional e regional. O que temos feito é adaptarmo-nos de forma célere, nunca retirando qualidade ao ISAL, e sempre acrescentando notoriedade e serviço.

C3. Students:

In a perspective of complementarity, and not repetition of information, this answer will not focus on the aforementioned in field A8.1- Search and Access.

Bachelor's degree in Business Management

This degree in last few years has obtained a steady demand, there are no major variations from academic year to academic year, and the average of the last 5 years is 27 entrances.

With regard to the admissions, 30% were by the general regime, 10% per change of course, 23% per diploma from CET (predecessor of CTeSP), and 32% for the over 23 years old. The remaining 5% are not representative, and have been recorded in transfer or holders of medium and higher courses.

The students of ISAL come from the region of Madeira. A novelty during these five years was, in the last academic year, the entry into the category of international student, which represented 4% entries in this year. The goal will be the enlargement of new international students and from mainland Portugal.

The recruitment for this bachelor's degree has been adapted over the years. A bachelor's degree initially created for working students entering through the access regime for the over 23 years old, has been altered over the time. One year the holders of the CET represented 46% of the entrances, and the general regime only represented 20% of the candidates.

Bachelor's Degree in Tourism

The Bachelor's Degree in Tourism has verified a substantive increase in recent years. In a five-year analysis, the average number of candidates stood at 21, however, considering the last two years, this value passes to the 32. This reflects the stimulating character of ISAL, and the increasingly solid recognition within the community.

By the analyses of the entry regime in average, over the last 5 years, 75% has been by the general regime, 8% for change of course and 11% for the over 23 years old. The remaining accesses are not relevant to mention.

It has been a fact that this bachelor's degree is increasingly appealing to students who are finishing their 12th year of regular education, which has been increasingly decisive for access in the general regime to continue to increase perceptually.

The students of ISAL come from the region of Madeira. The goal of extending to new international students and mainland Portugal, along with all the other bachelors, is already starting to bear fruit, because we already have an application for a Brazilian student to join the next school year 2017/18, still with phases open.

Also in this degree ISAL has adapted to meet the needs. Until the school year 2014/2015 the Bachelor's Degree was administered at a daylight time and with an academic program facing the regional market. Currently, this bachelor's degree is after work and responds more to current needs of a truly national tourism course, which extends the possibilities of future employability.

Bachelor's Degree in Hotel Organization and Management

As mentioned, the Bachelor's Degree in Hotel Organization and Management has not opened in a few academic years. So we can only carry out an analysis of the last three years, namely: 2014/2015, 2015/2016 and 2016/2017.

In the last 3 years The Bachelor's degree in Hotel Organization and Management presented, on average 20 students, however, only in 2016/2017 that number was 34. So, and if this trend is maintained, the next academic years will be an increase of that average value.

In relation to the form of admission, on average 41% refers to the general regime, 36% for over 23 years old, and 15% per diploma of the CET.

Maintaining the trend of the previously studied bachelors, the students of ISAL come from Madeira region itself, and we also have a candidate a Brazilian student to join the next school year 2017/18, still with phases to go. We will consolidate this trend and extend to mainland Portugal.

Global analysis

Analysing all the bachelors in the last three years, we can highlight that 48% of the entrance have been from general regime, 25%

from over 23 years old and 14% from diplomas of the CET.

In general, and that applies to all degrees, ISAL considers that, never omitting any type of admission, we have reached a phase of stabilization at the regional student level, and a development phase for international students, and an embryo phase for mainland students.

Recruitment difficulties are always going to exist because we cannot withdraw ISAL from a national and regional context. What we have done is to adapt quickly, never withdraw quality from ISAL, and always adding notoriety and service.

C4. Diplomados:

1. Evolução do número de diplomados

O ISAL desde 1989/1990 até ao presente já diplomou 1.280 estudantes, a saber:

- Licenciatura de Gestão de Empresas: 629*
- Licenciatura de Organização e Gestão Hoteleira (e antecessoras): 231*
- Licenciatura em Turismo (e antecessoras): 360*
- Licenciatura em Contabilidade e Finanças (já extinta): 60*

Os últimos 3 anos letivos revelaram um valor abaixo do normal, pois a Licenciatura de Organização e Gestão Hoteleira não arrancou com o 1º ano durante 3 anos letivos seguidos. Esta tendência será revertida, pois o número irá aumentar significativamente no 1º ano desde 2015/2016.

A previsão para os diplomados do corrente ano letivo no Curso Superior de Turismo é subir em cerca de 50% em relação à média dos últimos 4 anos. No Tocante ao Curso de Gestão de Empresas a previsão é um aumento de 25% relativamente aos diplomados dos últimos 4 anos.

O Curso de Organização e Gestão hoteleira terá diplomados pela primeira vez nos últimos 3 anos, representando igualmente cerca um aumento de 50% relativamente ao último ano em que teve diplomados (2012/2013).

Concluimos que o número de diplomados das 3 licenciaturas do ISAL é, cada vez mais, uniformizado, o que permite uma maior estabilidade do próprio ISAL.

Para uma análise mais alargada, também devemos observar as tendências no outro tipo de formação superior que o ISAL ofereceu e oferece: Pós-Graduações e CET's. A nível das Pós-Graduações, o ISAL já diplomou 302 estudantes (desde 2005) nas mais diversas áreas, a saber:

- Áreas ligada à Gestão: 250*
- Áreas ligada à Hotelaria: 39*
- Outras Áreas: 13*

No que diz respeito aos CET's, o ISAL diplomou 129 na área da Gestão, e 52 na área do Turismo.

Incluindo nesta análise crítica estas 2 áreas de formação, mantém-se a tendência de um elevado número de diplomados em áreas ligada à Gestão. Sendo assim, consideramos que é fundamental continuarmos a dotar o nosso corpo docente de Professores ligados a esta área, nomeadamente através de Especialistas e/ou Doutores. Esta situação é ainda mais clara quando analisamos os objetivos e conteúdos da nossa Licenciatura em Organização e Gestão Hoteleira. Efetivamente, é um curso que, na sua essência, é da área da Gestão, no entanto, com uma especialização para a Gestão Hoteleira.

Perante esta análise, podemos validar que as áreas de excelência do ISAL, gestão e turismo, são, efetivamente, as áreas onde o ISAL têm as suas fundações e resultados. Desta forma, e dado o elevado número de diplomados é, por tanto, urgente a criação de um 2º ciclo de estudos de modo a permitir a continuidade de estudos a todos os nossos alumni, em ambas as áreas.

2. Facilidade de acesso ao mercado de trabalho

A facilidade de acesso ao mercado de trabalho por parte dos diplomados do ISAL é beneficiada pela aplicação das políticas institucionais de apoio à inserção dos diplomados já mencionadas em A8.4..

Todas as licenciaturas do ISAL são uma resposta às necessidades da região. A região precisa de técnicos de turismo e gestão, e o ISAL dá essa resposta. As licenciaturas são lecionadas em regime pós-laboral o que permite o prosseguimento de estudos de trabalhadores, assim como, a quem estuda aproveitar oportunidades de emprego que de outra forma seria impossível aceitar. A crescer, as licenciaturas em "Turismo" e "Organização e Gestão Hoteleira" são únicas na região da madeira, numa área base da economia da região, e com tendência sustentável de crescimento;

A unidade curricular do estágio permite que estudantes que nunca tenham entrado no mercado de trabalho, o possam fazer e obter os conhecimentos necessários a iniciar a sua carreira após término da sua licenciatura. Por sua vez, a quem já trabalha, permite uma visão diferente e complementar à sua experiência anterior, quer se realizar o estágio numa empresa diferente da sua, quer se ficar na sua empresa mas em departamentos diferenciados que permita a progressão da sua carreira. O sucesso desta política é tal que sempre foi um fator de diferenciação de outras ofertas da região, e sempre que planeamos uma nova formação o fazemos com esta componente prática;

O Polo de Emprego está no ISAL há mais de 20 anos, sendo por isso conhecido e solicitado. Este é dinamizador e proactivo, quer a nível de ofertas de emprego, quer a nível da preparação dos estudantes do ISAL em técnicas de procura ativa de emprego. Desta forma, o ISAL está aberto à sociedade e, conseqüentemente, todos os seus estudantes, docentes e pessoal não docente;

O Gabinete de orientação académica no ISAL é recente na orgânica do ISAL e ainda estão a ser avaliados os resultados reais. É um fato que uma orientação académica antes, durante e depois da formação é um fator fulcral a nível do sucesso futuro e iremos continuar a monitorizar e avaliar a melhor forma de o realizar.

O ISAL, antes do reconhecimento enquanto Instituto de Ensino Superior em 1989, já era conhecido pela formação pós-secundária de qualidade nas áreas de Gestão e Turismo na RAM. O ISAL está enraizado na Madeira, sendo um ponto de referência, quer pela antiguidade, quer pela qualidade, na formação superior. Assim, o elo de ligação com diversas empresas regionais é antigo e forte, o que potencia uma maior eficácia e eficiência na forma de integração dos estudantes do ISAL no mercado de trabalho.

O ISAL continua a trabalhar para melhorar as suas políticas de integração dos seus estudantes no mercado de trabalho, tal como descrito anteriormente, e a melhor forma de verificar essa melhoria é no fato de cada vez mais estudantes nos procuram para realizarem a sua continuidade de estudos.

C4. Graduates:

1. Evolution of the number of graduates

ISAL from 1989/1990 to the present already graduated 1,280 students, namely:

- Bachelor of Business Management: 629*
- Bachelor of Hotel Organisation and Management (and predecessors): 231*
- Bachelor's degree in Tourism (and predecessors): 360*
- Bachelor's degree in Accounting and Finance (already extinct): 60*

The year with more graduates was 2007/2008, and then decreased. The last 3 academic years have revealed a value below the normal, since the Bachelor's degree of Hotel Organization and Management has not plucked out the 1st year for 3 academic years in a row. This trend will be reversed, as the number will increase significantly in the 1st year since 2015/2016.

For more extensive analysis, we should also observe the trends in the other type of higher education that ISAL offered and offers: post-graduations and CET's. At the level of post-graduations, ISAL already graduated 302 students (since 2005) in the most diverse areas, namely:

- Management-related areas: 250*
- Hotel-related areas: 39*
- Other areas: 13*

As regards the CET's, ISAL graduated 129 in the area of management, and 52 in the area of tourism. Including in this critical analysis these 2 areas of formation, the tendency of a high number of graduates in areas related to management is maintained. Therefore, we believe that it is crucial to continue to provide our faculty of teachers connected to this area, notably through specialists and/or doctors. This situation is even more clear when we analyse the goals and contents of our bachelor's degree in Hotel Organisation and Management. Effectively, it is a course that, in essence, is of the management area, however, with a specialization for hotel management.

In view of this analysis, we can validate that the areas of excellence of ISAL, management and tourism, are effectively the areas where ISAL have its foundations and results. In this way, and given the high number of graduates, it is therefore urgent to create a 2nd cycle of studies in order to allow the continuity of studies to all our alumni in both areas.

2. Ease of access to the labour market

The easiness of access to the labour market by ISAL graduates is benefited by the application of institutional policies to support the insertion of the graduates already mentioned in 8.4...

All the degrees of ISAL are a response to the needs of the region. The region needs tourism and management technicians, and ISAL gives that answer. The bachelors are taught in a after work regime that allows the continuation of studies of workers, as well as, to those studying to take advantage of employment opportunities which would otherwise be impossible to accept. In addition, the courses in "tourism" and " Hotel Organisation and Managing " are unique in the Madeira region, in a base area of the region's economy, and with a sustainable growth trend;

The curricular unit of the internship allows students who have never entered the labour market, can do and obtain the necessary expertise to initiate their careers after certificate expires of their bachelor's degree. In turn, to those who already work, allows a different view and complement to their previous experience, whether to undertake the internship at a company other than yours, whether to stay in your company but in differentiated departments that allow the progression of your career. The success of this policy is such that it has always been a factor of differentiation of other offers in the region, and whenever we plan a new formation we do it with this practical component;

The unit of employment has been in ISAL for over 20 years, so known and requested. This is stimulating and proactive, both at the level of employment offerings, and in the preparation of ISAL students in active job search techniques. In this way, ISAL is open to

society and consequently all its students, faculty and non-faculty staff;

The academic guidance office in ISAL is recent in the ISAL organic and are still assessing the actual results. It is a fact that academic guidance before, during and after formation is a key factor in the future success and we will continue to monitor and evaluate the best way to accomplish it.

ISAL, before the recognition as the Institute of Higher Education in 1989, was already known for the formation of secondary of quality in the areas of management and tourism in the RAM. ISAL is rooted in wood, being a reference point, either for antique, or for quality, in higher formation. Thus, the link with several regional companies is old and strong, which promotes greater effectiveness and efficiency in the form of integrating ISAL students into the labour market.

ISAL continues to work to improve its policies to integrate its students into the labour market, as described earlier, and the best way to verify this improvement is in the fact that more and more students seek us to accomplish their continuity of studies.

C5. Corpo docente:

Reitera-se tudo quanto foi referido no ponto A9 – Corpo docente.

Relativamente à adequação do corpo docente do ISAL face à oferta educativa, podemos destacar:

DOUTORES

- 1 Doutor em Tempo Integral na área do Turismo
- 1 Doutor em Tempo Integral, e 1 em Tempo Parcial na área da Gestão

ESPECIALISTAS, todos em tempo integral

- 3 Especialistas, a realizar doutoramento, na área da Gestão
- 1 Mestre Especialista na área da Gestão
- 1 Especialista na área da Hotelaria
- 1 Especialista na área do Turismo

OUTRAS QUALIFICAÇÕES, a tempo parcial:

- 1 Mestre a realizar Doutoramento em Turismo
- 1 Mestre em Gestão do Turismo

Podemos concluir que 10 docentes do ISAL são especificamente das áreas de atuação do ISAL, este número representa 45% dos docentes. Como é sabido, e a nível nacional, os doutores na área da Gestão Hoteleira são escassos.

Assim, na sua qualificação e especialização, o corpo docente do ISAL está adequado à oferta formativa, e número de estudantes. A crescer, 8 são da área e em tempo integral.

A necessidade de melhoria contínua do corpo docente impele o ISAL a continuar a política de incentivo dos seus professores para melhorar as suas qualificações, e caso se justifique, a contratação de novos.

Para o ISAL é fulcral que os docentes a frequentar doutoramentos os terminem, dando, assim, ao ISAL um elevar de qualificações com a componente profissional necessária a qualquer politécnico.

C5. Teaching staff:

We reiterate all that has been mentioned in point A9 – Faculty.

Regarding the adequacy of ISAL faculty in the face of the educational offer, we can highlight:

PhD

- 1 Full-time PhD in the Tourism area
- 1 Full-time PhD, and 1 in Part Time in the Management area

Specialists, all full-time

- 3 specialists, doing PhD, in the area of Management
- 1 specialist Master in the area of Management
- 1 specialist in the Hospitality area
- 1 specialist in the Tourism Area

Other qualifications, part-time:

- 1 Master doing PhD in Tourism
- 1 Master in Tourism Management

We can conclude that 10 teachers of ISAL are specifically from the areas of performance of ISAL which represents 45% of teachers. In addition, 8 are from the area and full-time.

Thus, in its qualification and specialization, the faculty of ISAL is suitable for the educational offer, and number of students.

The need for continuous improvement of the faculty urges ISAL to continue the incentive policy of its teachers to improve qualifications and if necessary the hiring of new ones.

For ISAL it is crucial that teachers attending doctorates finish it, thereby giving ISAL a level of qualifications with the professional component necessary to any polytechnic.

Perguntas C6. a C10.

C6. Instalações:

À informação constante no ponto A13, e dado que o ISAL apenas dispõe de uma unidade orgânica, iremos apresentar de seguida as eventuais necessidades de melhoria das instalações.

As instalações atuais do ISAL respondem às suas necessidades, e por estas serem recentes e com plano de manutenção anual, não consideramos que sejam necessárias quaisquer ações de melhoria.

Gostaríamos de salientar que recentemente o ISAL criou um auditório próprio nas suas instalações, com 72 lugares sentados. Este projeto fez parte da 2ª Fase de alargamento das instalações.

Com o consolidar do aumento do número de alunos no ISAL, a criação do 2º ciclo e de, potencialmente, outra licenciatura, o ISAL prevê a aquisição do resto do edifício. Este grande investimento no alargamento sistemático das instalações, responderá às necessidades atuais e futuras do ISAL.

C6. Facilities:

To the information contained at point A13, and since ISAL only has an organic unit, we will present the eventual improvement needs of the premises.

ISAL's current facilities respond to its needs, and once they are recent and with an annual maintenance plan, we do not consider that any improvement actions are necessary.

We would like to emphasise that recently ISAL has developed its own auditorium in its premises, with 72 seats. This project was part of the 2nd phase of enlargement of the premises.

With the consolidation of the increase in the number of students in ISAL, the creation of the 2nd cycle and of another potentially bachelor, ISAL predicts the acquisition of the all building. This large investment in the systematic enlargement of the premises will meet the current and future needs of ISAL.

C7. Investigação orientada, desenvolvimento tecnológico e desenvolvimento profissional de alto nível:

Reiteramos o ponto A10.1, que se dá aqui por integralmente reproduzido.

De entre as parcerias criadas pelo Núcleo de Investigação do ISAL, assume particular importância a parceria criada com a ACIF, pois permite a análise de dados regionais, sobre todos os sectores de atividades da RAM pelos docentes e discentes do ISAL, para que depois sejam tratados, dando lugar a estudos de impacto regional.

O ISAL, como Instituição de ensino na área do Turismo, participou, no ano 2015, como parceiro no projeto "Tráfico Humano no sector do turismo - papel das empresas na prevenção e difusão de boas práticas" com o NSIS – Network of Strategic and International Studies. No âmbito de desenvolvimento e apresentação deste projecto o ISAL no dia 29/10/2015 apresentou este projeto aos alunos de Turismo e Organização e Gestão Hoteleira, bem como aos seus docentes.

No corrente ano letivo 2016/2017 e com o objetivo de promover a investigação científica por parte dos seus docentes e discentes, o ISAL celebrou um protocolo com a "Revista E3 – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores (na CPLP)", um protocolo que permite a publicação de artigos científicos aos docentes e discentes do ISAL, bem como aos mesmos fazerem parte da Comissão Editorial.

Os docentes do ISAL realizaram as seguintes publicações:

Professor Doutor Domingos de Abreu

- A.D. ABREU & R. Moisés (2013): Climate Change: perspectives for research from a Biosphere Reserve, Santana, Madeira; in Best Practices of Islands and Coastal Biosphere Reserves.: 130-135. UNESCO.

- A. . D. ABREU (2013): Príncipe Island, UNESCO Biosphere Reserve, a tool for the sustainable development; in Best Practices of Islands and Coastal Biosphere Reserves.: 123-129. UNESCO.

- ABREU, A. D. & J. C. MARQUES (2009): Enquadramento e perspectivas do desenvolvimento da biotecnologia e definição de áreas prioritárias de investigação tecnológica na Madeira. Madeira Tecnopolo.46 pp.

-M HARLEY; B. CORDI; ABREU, A. D. & P. NIJHOFF (2006): Climate Change and Biodiversity – Meeting the challenge. Report of the 13th Annual Conference of the European Environment and Sustainable Development Advisory Councils. 84pp.

- A. D. ABREU & M. J. BISCOITO (1998): A Vida nos Mares da Madeira, Ilzenha, N°23 Jul/Dez: 5-1

Professor José Elvino Camanho (a realizar Doutoramento)

2017 – Tourism Revenues Regression for Tourism Promotion Investment

2014 – Profitable Index on Tourism Promotion on Madeira

2013 – Profitable Index on Tourism Promotion on Madeira – A Financial Model

2013 - Modelo de avaliação de Pré-Investimento em promoção turística – O Caso da Região autónoma da Madeira

Professor José Nelson Abreu (a realizar Doutoramento)

“Os Fundos Comunitários e o seu impacto na competitividade das PME’S, publicado no suplemento “500 Maiores Empresas Madeira” do Diário de Notícias de 14.11.2016

Saliente-se que todas estas investigações e publicações, em particular as do Professor Élvio Camacho incidem sobre questões fundamentais da Região Autónoma da Madeira, nomeadamente na área do Turismo e da Gestão do Turismo, consistindo na análise de taxas de rentabilidade da promoção turística, e constituindo um elemento de estudo de alto valor científico para o estudo das estratégias a implementar nesta área.

No sentido de incrementar a investigação científica, o ISAL começou por investir num corpo docente mais qualificado e habilitado à investigação, tendo procedido à contratação de novos professores doutores, bem como investido na criação de condições para que os seus professores realizassem o seu doutoramento, tendo neste momento vários docentes em fase terminal do seu doutoramento.

C7. Oriented research, technological development and high level professional development:

We reiterate the point A10.1, which is fully reproduced here.

Among the partnerships created by the Nucleus Research of ISAL, the partnership created with ACIF has a particular importance, as it allows the analysis of regional data, on all sectors of RAM activities by teachers and students of ISAL, giving place to regional impact studies.

ISAL, as a teaching institution in the Tourism area, participated in the year 2015 as a partner in the project "Human Trafficking in the Tourism Sector – Role of companies in the prevention and dissemination of good practices" with the NSIS – Network of Strategic and International Studies. In the context of development and presentation of this project ISAL on the 29/10/2015 presented this project to the students and teachers of Tourism and Hotel Organisation and Management degrees.

In the current academic year 2016/2017 and with the aim of promoting scientific research by its teachers and students, ISAL performed a protocol with the "Magazine E3 – Magazine of Economics, Businesses and Entrepreneurs (in the CPLP)", a protocol that allows the publication of ISAL' teachers and students scientific papers, as well as to be part of the Editorial Committee.

ISAL' teachers made the following publications:

PhD Teacher Domingos de Abreu

- A.D. ABREU & R. Moisés (2013): *Climate Change: perspectives for research from a Biosphere Reserve, Santana, Madeira; in Best Practices of Islands and Coastal Biosphere Reserves.: 130-135. UNESCO.*
- A. D. ABREU (2013): *Príncipe Island, UNESCO Biosphere Reserve, a tool for the sustainable development; in Best Practices of Islands and Coastal Biosphere Reserves.: 123-129. UNESCO.*
- ABREU, A. D. & J. C. MARQUES (2009): *Enquadramento e perspectivas do desenvolvimento da biotecnologia e definição de áreas prioritárias de investigação tecnológica na Madeira. Madeira Tecnopolo.46 pp.*
- M HARLEY; B. CORDI; ABREU, A. D. & P. NIJHOFF (2006): *Climate Change and Biodiversity – Meeting the challenge. Report of the 13th Annual Conference of the European Environment and Sustainable Development Advisory Councils. 84pp.*
- A. D. ABREU & M. J. BISCOITO (1998): *A Vida nos Mares da Madeira, Ilzenha, N°23 Jul/Dez: 5-1*

Teacher José Élvio Camacho (doing a PhD)

2017 – Tourism Revenues Regression for Tourism Promotion Investment

2014 – Profitable Index on Tourism Promotion on Madeira

2013 – Profitable Index on Tourism Promotion on Madeira – A Financial Model

2013 - Modelo de avaliação de Pré-Investimento em promoção turística – O Caso da Região autónoma da Madeira

Teacher José Nelson Abreu (doing a PhD)

“Os Fundos Comunitários e o seu impacto na competitividade das PME’S, publicado no suplemento “500 Maiores Empresas Madeira” do Diário de Notícias de 14.11.2016

We should point out that all these investigations and publications, particularly those of Élvio Camacho (doing a PhD), focus on fundamental issues of the Autonomous Region of Madeira, notably in the Tourism and Tourism Management area, consisting of the analysis of profitability rates of tourism promotion, constituting an element of high-value scientific study for the study of the strategies to implement in this area.

In order to increase scientific research, ISAL began to invest in a more qualified and research-enabled faculty, having hiring new PhD teachers, as well as invested in the creation of conditions for its teachers to perform their PhD, having at the moment several faculty members at the final stage of their PhD.

C8. Produção artística:

N/A

C8. Artistic output:

N/A

C9. Prestação de serviços à comunidade:

Reiteramos tudo o descrito no ponto A10.2 – Políticas de Prestação de Serviços à comunidade.

Tal como descrito, a ação do ISAL divide-se nas 4 áreas seguintes:

1. RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

O ISAL tem criado laços com Instituições públicas e privadas, com o objetivo de prosseguir fins sociais e de permitir a criação de sinergias entre a sociedade e a comunidade académica. No desenvolvimento destas relações Institucionais, o ISAL criou e participa:

1a) Polo de Emprego

O ISAL tem no seu seio um Polo de Emprego, que é uma unidade de apoio à inserção profissional de jovens e adultos no mercado de trabalho, em estreita cooperação com o Instituto de Emprego da Madeira (IEM, IP-RAM).

O Polo de Emprego tem como destinatários não só os alunos do ISAL, mas também toda a comunidade educativa, e os utentes desempregados do IEM. É assim, um serviço prestado à comunidade em Geral. Pode obter-se mais informação em:

<http://www.iem.gov-madeira.pt/PolosdeEmprego/tabid/319/Default.aspx>

Os objetivos do polo são:

- Apoiar os jovens e adultos na procura ativa de emprego*
- Acompanhamento personalizado na fase de inserção ou reinserção profissional*
- Captação e divulgação de ofertas de emprego e respetivas colocações*
- Divulgação e encaminhamento para medidas de apoio ao emprego, qualificação e empreendedorismo*

1b) CONSELHEIRO PARA A IGUALDADE E CIDADANIA

O ISAL colaborou no III Plano Regional para a Igualdade de Género e Cidadania da RAM Eixo 3: Educação e Ensino Superior e formação ao longo da vida, o ISAL, em parceria Secretaria Regional da Inclusão e Assuntos Sociais, instituiu e criou o órgão Conselheiro para a Igualdade e Cidadania. As funções primordiais deste órgão Conselheiro são, acompanhar e dinamizar a implementação das políticas locais, regionais, nacionais ou outras, para a cidadania e para a igualdade de género e pronunciar-se relativamente ao impacto de medidas de natureza administrativa, regulamentar ou outras que o município pretenda prosseguir, nos domínios transversalizados da educação para a cidadania, da igualdade e não discriminação, da proteção da maternidade e da paternidade, da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar de homens e mulheres, do combate à violência doméstica e outras formas de discriminação.

1c) MESA DA SECÇÃO DO ENSINO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL ACIF

A ACIF representa as empresas que exercem a sua atividade na RAM nas áreas do Comércio, Serviços, Indústria e Turismo, tendo 1000 empresas associadas: 44% no Setor do Comércio, 11% na Indústria, 29% nos Serviços e 16% no Setor do Turismo.

O ISAL faz parte da mesa do Ensino e Formação Profissional da ACIF, há 4 anos, cujas funções são formular e defender os interesses específicos do Ensino e Formação, integrando-os nos objetivos globais da ACIF-CCIM, a quem cabe a responsabilidade última e principal de velar pela solidariedade e assegurar a convergência na ação, em prol de um desenvolvimento equilibrado de todos os associados, numa correta perspetiva de futuro. Pode ser obtida mais informação em <http://www.acif-ccim.pt/Default.aspx?ID=56>

2. DIVULGAÇÃO DA ESCOLA E DA SUA OFERTA FORMATIVA

Anualmente, o ISAL estabelece o seu plano de divulgação da Escola e da sua oferta formativa, em conjunto com as escolas públicas e privadas regionais.

Este plano de divulgação tem por objetivo divulgar o ISAL, e a sua oferta formativa diretamente aos alunos nas escolas secundárias, bem como trazê-los ao ISAL, em dias fixados e que são divulgados como OPEN DAY. Neste dia aberto, o ISAL abre as suas portas a toda a comunidade civil e são realizadas atividades de carácter lúdico, pedagógico e de divulgação da oferta formativa.

O ISAL desloca-se a todas as escolas regionais públicas e privadas da região para a realização de sessões de divulgação coletivas e individuais.

Em Parceria com o IEM, são desenvolvidas ações sobre o ensino superior, e procuras ativas de emprego, junto dos desempregados da RAM. No âmbito desta divulgação, o ISAL participa em feiras, eventos de formação e encontros profissionais, como por exemplo:

- Rumo ao Futuro Profissional promovido pelos Polos de Emprego*
- Cidade do Empreendedor pela AJEM – Associação de Jovens Empresários Madeirenses*

3. PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS FORMATIVOS

No âmbito da prestação de serviços formativos, o ISAL realiza formação à medida ou seja a pedido dos seus parceiros.

Neste domínio, o ISAL sempre que realiza seminários, no seu auditório, na sua área de conhecimento, abre os mesmos à comunidade civil. O auditório pode ser utilizado por entidades, públicas ou privadas, que o solicitem. Esta medida enriquece o ISAL,

pois permite a criação de uma dinâmica recíproca de troca conhecimento e partilha.

Nos últimos dois anos foram realizados 38 seminários, abertos à comunidade civil, ministrados quer por docentes do ISAL, quer por docentes em programas de mobilidade e também por entidades parceiras dos quais destacamos:

Área da Gestão: “Business Plan”; “A Excelência das Organizações”; “Empresas, Associativismo Jovem e Negócios – Constituição e Dinamização de Sociedades Comerciais”; “Apresentação do Grupo Sousa”; “A Mudança”; “Introdução ao Coaching”; “Global Economy and Future Market Trends”; “Management-Strategies and Performance”.

Área do Turismo: “Eventos Sustentáveis”; “Madeira e Porto Santo e seus Produtos Regionais”; “Tráfico Humano no sector do turismo - papel das empresas na prevenção e difusão de boas práticas”; “Apresentação do Amadeus”; “Tourism”.

Diversas áreas: “O Mundo Dentro e Fora da Bola”; “+ Refeição + Peixe – Café = Saúde; “Atenção à tua tensão Arterial”; “Exercício é saúde”; “O teu futuro profissional na União Europeia”; “A Igualdade de Género”; “Ciência, Educação e Religião”.

4. PROTOCOLOS E PARCERIAS

São igualmente prestados serviços à comunidade, através da realização de parcerias e protocolos, os quais podem ter diversas finalidades, desde a simples realização de estágios, até à complexa participação na elaboração de inquéritos, recolha e análise de dados. Estas parcerias visam a dinamização de redes de cooperação, mobilidade de recursos, apoio ao empreendedorismo e fomento de atividades culturais.

As principais parcerias são as efetuadas para a colocação de estagiários, permitindo a criação de uma forte ligação do ISAL e do estudante ao Mercado de Trabalho. Nesta colaboração com a comunidade, é incluída a auscultação aos empregadores sobre a prestação dos estagiários/diplomados, como forma de avaliação dos interesses formativos e de adequação de conteúdos.

O ISAL, através destas parcerias, aceita no seu seio a realização de atividades de cariz comunitário e social.

O ISAL promove e incentiva, através da celebração de protocolos com entidades públicas e privadas, o prosseguimento de estudos dos seus colaboradores/interessados, concedendo condições privilegiadas para o efeito. Neste sentido, foi celebrado protocolo com o Ministério da Defesa Nacional, no âmbito do projeto “Defesa Qualifica +”, bem como diversos protocolos com sindicatos de trabalhadores.

Foram ainda celebrados os seguintes protocolos e atividades, nestas áreas:

Protocolo com a ESN Madeira; Protocolo entre o ISAL e Associação Portuguesa da Qualidade; Apresentação do Projeto “Madeira para TODOS”; Erasmus+ Staff Training Week no ISAL; VI jornadas da APD Madeira com a participação do ISAL; Protocolo entre a Ordem dos Enfermeiros e o ISAL; Curso na Ilha do Príncipe; Ciclo de Workshops de Empregabilidade organizado pelo Polo de Emprego do ISAL.

Ao longo dos últimos anos, O ISAL tem fomentado e participado, com a intervenção dos seus docentes, discentes e parceiros, em diversas ações como participação em conferências externas:

- VI jornadas da APD Madeira com a participação do ISAL
- I Conferência Internacional do Turismo de Santa Maria da Feira

C9. Consultancy:

We reiterate everything described in point a 10.2 – policies for the provision of services to the community.

As described, the action of ISAL is divided into the following 4 areas:

1. Institutional relations:

ISAL has created links with public and private institutions, aiming to pursue social purposes and to enable the creation of synergies between society and the academic community. In the development of these institutional relationships, ISAL created and/participates:

- 1a) Employment Unit
- 1b) Advisor for equality and citizenship
- 1c) Section table of vocational education and training in ACIF – Commercial and Industrial Association of Funchal

1a) Employment Unit

ISAL has an employment unit in its core, which is a unit of support for the professional inclusion of young people and adults in the labour market, in close cooperation with the Institute of Employment of Madeira (IEM, IP-RAM).

The unit of employment has as beneficiaries not only the students of ISAL, but also the entire educational community, and the unemployed users of the IEM. It is, a service provided to the community in general. More information can be obtained at:

<http://www.iem.gov-madeira.pt/PolosdeEmprego/tabid/319/Default.aspx>

The goals of the unit are:

- Support young people and adults in active pursuit of employment
- Personalized monitoring of the insertion or reinsertion phase
- Capture and dissemination of employment offers and respective placements

-Disseminate and forward for measures to support employment, qualification and entrepreneurship

1b) Advisor for equality and citizenship

With the objective of collaborating in the III Regional Plan for Gender Equality and Citizenship of RAM Axis 3: Education, Higher Education and Lifelong Training, ISAL in partnership with Regional secretariat of Inclusion and Social Affairs, instituted and created the body Counsellor for Equality and Citizenship. The primary functions of this advisory body are, accompany the implementation of local, regional, national or other policies, for citizenship and gender equality and to pronounce itself on the impact of measures of an administrative, regulatory or other nature that the municipality wishes to pursue, in the fields related to education for citizenship, equality and non-discrimination, protection of maternity and paternity, the conciliation of the professional, personal and family life of men and women, to combat domestic violence and other forms of discrimination.

1c) ACIF Vocational Education and Training Section

ACIF represents companies that exert their activity in RAM in the areas of commerce, services, industry and tourism, having 1000 associated companies: 44% in the trade sector, 11% in the industry, 29% in the services and 16% in the tourism sector. ISAL is part of the table of vocational education and training of ACIF, whose functions are to formulate and defend the specific interests of education and training, integrating them into the global goals of ACIF-CCIM, to whom it is the last and foremost responsibility to ensure solidarity and ensure convergence in action, in the interests of a balanced development of all associates, in a correct perspective in the future. More information can be obtained at <http://www.acif-ccim.pt/Default.aspx?ID=56>

2. Dissemination of the school and its formative offer

Annually, ISAL establishes its plan to disseminate the school and its formative offer, together with regional public and private schools.

This plan of disclosure aims to divulge ISAL, and its formative offer directly to students in secondary schools, as well as bring them to ISAL, on fixed days and that are disseminated as open day. On this open days, ISAL opens its doors to the entire civil community and activities of a playful, pedagogical and dissemination of the formative offer are carried out.

ISAL travels to all public and private regional schools in the region for the realization of collective and individual disclosure sessions. In partnership with IEM, actions on higher education are developed, and active employment searches, with the unemployed of RAM. In the context of this disclosure, ISAL participates in fairs, training events and professional encounters, such as:

- Towards the professional future promoted by the units of employment
- Entrepreneurial City by AJEM – Association of Young Entrepreneurs of Madeira

3. Provision of educational services

In the context of the provision of educational services, ISAL performs training to the extent or at the request of its partners. In this area, ISAL every time that carries out seminars, in the auditorium, in its areas of knowledge, opens the same to the civilian community. The auditorium may be used by entities, public or private, which request it. This measure enriches ISAL, because it allows the creation of a reciprocal dynamic of exchange knowledge and sharing.

In the last two years, 38 seminars were conducted, opened to the civil community, administered not only by teachers of ISAL, but also by teachers in mobility programs and also by partner entities of which we highlight:

Management Area: “Business Plan”; “A Excelência das Organizações”; “Empresas, Associativismo Jovem e Negócios – Constituição e Dinamização de Sociedades Comerciais”; “Apresentação do Grupo Sousa”; “A Mudança”; “Introdução ao Coaching”; “Global Economy and Future Market Trends”; “Management-Strategies and Performance”

Tourism area: “Eventos Sustentáveis”; “Madeira e Porto Santo e seus Produtos Regionais”; “Tráfico Humano no sector do turismo - papel das empresas na prevenção e difusão de boas práticas”; “Apresentação do Amadeus”; “Tourism”

Several areas: “O Mundo Dentro e Fora da Bola”; “+ Refeição + Peixe – Café = Saúde”; “Atenção à tua tensão Arterial”; “Exercício é saúde”; “O teu futuro profissional na União Europeia”; “A Igualdade de Género”; “Ciência, Educação e Religião”.

4. Protocols and partnerships

Services to the community are also provided by the realization of partnerships and protocols, which may have several purposes, from the mere realization of traineeships, to the complex participation in the elaboration of surveys, collection and analysis of data. These partnerships aim to boost networks of cooperation, resource mobility, support for entrepreneurship and fostering cultural activities. The main partnerships are those made for the placement of interns, enabling the creation of a strong connection of ISAL and the student to the labour market. In this collaboration with the community, we include the auscultation of the employers on the performance of trainees/graduates, as a way of evaluating the training interests and the adequacy of content.

ISAL, through these partnerships, accepts the realization of activities of a community and social nature.

ISAL promotes and encourages, through the conclusion of protocols with public and private entities, the continuation of studies of its collaborators/stakeholders, granting privileged conditions for this purpose. In this sense, the protocol was concluded with the Ministry of National Defence, in the framework of the “Defesa Qualifica +” project, as well as several protocols with labour unions.

The following protocols and activities were also concluded, in these areas:

Protocol with the ESN Madeira; Protocol between ISAL and Portuguese Quality Association; Presentation of the project “Madeira for All”; Erasmus + Staff Training Week in ISAL; VI journeys of APD Madeira with the participation of ISAL; Protocol between the order of the nurses and ISAL; Course on the Isle of Prince; Cycle of employability workshops organised by the ISAL’s unit of Employment.

Over the past few years, ISAL has fostered and participated, with the intervention of its teachers, students and partners, in various actions as participation in external conferences:

- VI journeys of APD Madeira with the participation of ISAL
- I International Tourism Conference in Santa Maria da Feira

C10. Colaboração nacional e internacional:

O ISAL está localizado na Região autónoma da Madeira, onde existem apenas três Instituições de Ensino Superior: duas privadas (ISAL e a Escola Superior de Enfermagem S. José de Cluny) e uma pública (universidade da Madeira). O ISAL mantém relações Institucionais com ambas as Instituições de Ensino Superior da Região, em estreita colaboração e cooperação, evitando a duplicação da oferta regional e permitindo um ambiente académico saudável.

No entanto, o ISAL mantém relações privilegiadas com a Escola Superior de Enfermagem S. José de Cluny, tendo estabelecido uma parceria na área da Gestão da Saúde, que culminou com a submissão de um ciclo de estudos - Mestrado - conjunto à A3ES em Gestão da Saúde, em Outubro de 2016.

Esta parceria engloba intercâmbio de docentes, realização conjunta de iniciativas, atividades e seminários. O ISAL e a Cluny tencionam progredir para uma parceria de investigação, estando ainda em definição a área de investigação, a qual à partida será a Gestão em Saúde.

No corrente ano letivo, o ISAL realizou, na Escola Superior de Enfermagem S. José de Cluny, uma conferência sobre “Business Plan” destinada proporcionar aos alunos e docentes da Escola de Enfermagem a componente de Gestão. Com a Universidade da Madeira, o ISAL participou no projeto “Uma saúde 2015- Investe na tua saúde”, projeto desenvolvido pelos alunos da Universidade da Madeira do Curso Superior de Enfermagem. Este projeto culminou com a apresentação dos seus resultados numa conferência realizada no Auditório do ISAL, onde participou a comunidade académica do ISAL, da UMA e da Escola de Enfermagem S. José de Cluny.

O ISAL tem estabelecida uma parceria com CFML – Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos para a realização dois Cursos de Pós-Graduação em Mediação de Conflitos, sendo um em Mediação Familiar e outro em Mediação Civil e Comercial.

Este Instituto, é reconhecido pelo ministério da Justiça, sendo os cursos de mediação certificados, o que permite a inscrição dos mediadores nos sistemas públicos e privados de mediação, permitindo o acesso a essa atividade profissional. Estes cursos são avaliados internacionalmente pelo IMI - International Mediation Institute, e como tal confere a certificação internacional.

Ao nível de políticas institucionais com outras Instituições de Ensino não superior, o ISAL encontra-se a desenvolver com as escolas profissionais da RAM, Escola Profissional Atlântico, Escola Hoteleira, APEL, Escola Profissional Cristóvão Colombo e INETESE uma rede direcionada para aos TESP. Esta rede encontra-se em fase de constituição, tendo existido reuniões destinada à definição do seu funcionamento, regime jurídico e implementação.

O ISAL estabeleceu protocolos com várias escola profissionais com vista a permitir a progressão de estudos dos CET destas escolas ao ensino Superior, nomeadamente com INETESE – Instituto para o Ensino de Formação e Escola Profissional Cristóvão Colombo. Estas parcerias visam incentivar o acesso ao ensino superior dos alunos provindos dos cursos profissionais.

O ISAL no âmbito das suas relações com outras Instituições, faz parte da Mesa da Secção do Ensino e Formação Profissional ACIF, desde 2013, estando previstas a realização de atividades em conjunto, destinada à investigação e desenvolvimento regional. O ISAL celebrou com esta Associação, através do NIISAL, um protocolo com vista ao tratamento de dados das empresas regionais pelos docentes e discentes do ISAL, com vista à realização de investigação e projetos conjuntos.

Através deste Núcleo de Investigação (NIISAL), o ISAL já realizou diversas parcerias nacionais, nomeadamente com a APOTEC (Associação Portuguesa dos Técnicos Oficiais de Contabilidade) e internacionais, nomeadamente com a EUROMED (Research Business Institute), com vista a desenvolver investigação e colaboração em recolha e análise de dados periódicos, de natureza estratégica e operacional.

O ISAL está inserido desde o ano 2015 no Projeto “Tráfico Humano no sector do turismo - papel das empresas na prevenção e difusão de boas práticas” com o NSIS – Network of Strategic and International Studies.

O ISAL celebrou com a revista E3 – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores (na CPLP) um protocolo para incentivar a investigação e a publicação de artigos científicos aos docentes e discentes do ISAL, bem como aos mesmos fazerem parte da Comissão Editorial. Para mais informação <http://revistae3.com/revista/index.php/revista/about/editorialPolicies#custom-3>

O ISAL estabeleceu com a Afyon Kocatepe University - Vysoka Skola Technicka A Ekonomicka V Ceskych Budejovicich, uma universidade da República Checa uma parceria a nível de investigação científica na área da gestão.

C10. National and international cooperation:

ISAL is located in the Autonomous Region of Madeira, where there are only three Institutions of Higher Education: two private ones (ISAL and S. José de Cluny Nursing Higher School) and one public (University of Madeira). ISAL maintains Institutional relations with both Institutions of Higher Education of the Region, in close collaboration and cooperation, avoiding the duplication of the regional offer and allowing a healthy academic environment.

However, ISAL maintains privileged relations with the S. José de Cluny Nursing High School, having established a partnership in the area of Health Management, which resulted with the submission, together, of a cycle of studies - Masters to the A3ES in Health Management, In October 2016.

This partnership includes the exchange of teachers, joint initiatives, activities and seminars.

ISAL and Cluny intend to make progress towards a research partnership, yet in definition the area of research, which most probably will be Health Management.

In the current school year, ISAL held a conference on “Business Plan” at São José de Cluny Nursing School, aimed to provide students of the Nursing School with the Management component.

With the University of Madeira, ISAL participated in the project "A health 2015 - invest on your health", a project developed by Nursing students from the University of Madeira. This project culminated with the presentation of the results in a conference held at ISAL's Auditorium, with the participation of the academic community of ISAL, UMA and S. José de Cluny Nursing Higher School.

ISAL has established a partnership with CFML - Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos to carry out two Post-Graduate Courses in Conflict Mediation, one in Family Mediation and another in Civil and Commercial Mediation.

This Institute is recognized by the Ministry of Justice, which means that mediation courses are certified, which allows the registration of mediators in public and private mediation systems, allowing access to this professional activity. These courses are evaluated internationally by the IMI - International Mediation Institute, who gives it international certification.

At the level of institutional policies with other Institutions of non-higher education, ISAL is developing with the professional schools of RAM (Escola Profissional Atlântico, Escola Hoteleira, APEL, Escola Profissional Cristóvão Colombo and INEtese) a network directed to the TESP. This network is in the process of being set up and meetings have been held for operation's definition, legal framework and implementation.

ISAL has established protocols with several professional schools, in order to allow the progression of studies of the CET from these schools to Higher Education, namely with INEtese – Instituto para o Ensino de Formação and Escola Profissional Cristóvão Colombo. These partnerships aim to encourage students coming from professional courses, to higher education. ISAL, as part of its partnerships with other institutions, is part of the Mesa da Secção do Ensino e Formação Profissional ACIF, planning to carry out together activities for regional research and development.

ISAL celebrated with this Association, through NIISAL, a protocol for the processing of data from regional companies by ISAL teachers and students, in order to carry out research and projects together.

Through this Research Nucleus (NIISAL), ISAL has already carried out several national partnerships, namely with APOTEC (Associação Portuguesa dos Técnicos Oficiais de Contabilidade) and internationally, in particular with EUROMED (Research Business Institute), with a view to developing research and collaboration in the collection and analysis of periodic data, of a strategic and operational nature.

Since 2015, ISAL is part of the Project "Human Trafficking in the Tourism Sector - the role of companies in the prevention and diffusion of good practices" with the NSIS - Network of Strategic and International Studies.

ISAL celebrated with the magazine E3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores at CPLP a protocol to encourage research and publication of scientific papers to ISAL teachers and students, as well as for them to be part of the Editorial Committee. For further information <http://revistae3.com/revista/index.php/revista/about/editorialPolicies#custom-3>

ISAL has established with Vysoka Skola Technicka The Ekonomicka V Ceskych Budejovicich, a University of the Czech Republic a scientific partnership in the research and Management field.

Perguntas C11. e C12.

C11. Sistema interno de garantia da qualidade:

Existe, a nível da Unidade Orgânica, não estando certificado pela A3ES (segue para C11.2)

C11.1. Evolução do sistema (no caso de sistema certificado pela A3ES):

N/A

C11.1. System evolution (system certified by A3ES)

N/A

C11.2. Breve descrição do sistema (no caso de sistema não certificado pela A3ES):

Dado que o ISAL apenas tem uma unidade orgânica, a resposta a esta questão já foi realizada no ponto A7.3.2. e, por isso, não iremos repetir o conteúdo.

C11.2. Brief description of system (system not certified by A3ES):

Given that ISAL has only one organic unit, the answer to this question has already been done in the A7.3.2 point. And therefore we will not repeat the content.

C11.2.1 Link para o manual de qualidade:

<http://www.isal.pt/Portals/3/PDF/Manual%20da%20Qualidade.pdf>

C11.3. Contributo da Unidade Orgânica para o funcionamento do sistema:

A Unidade orgânica foi responsável pelo desenvolvimento e implementação do SIGQ, o qual conta com a participação e

envolvimento do pessoal docente, não docente, órgãos de gestão, alunos, parceiros institucionais e comunidade, em geral; sendo atualmente responsável pela manutenção e melhoria do mesmo.

O SIGQ implementado assenta nos seguintes princípios:

- Focalização nos discentes e outras partes interessadas, através da:

o Compreensão das necessidades dos discentes e da criação de mecanismos eficazes de comunicação com estes, nomeadamente através do Provedor do Estudante, da aplicação de inquéritos e da disponibilização de mecanismos para apresentação de reclamações e sugestões de melhoria

o Definição e monitorização de objetivos orientados à satisfação das necessidades dos discentes e outras partes interessadas;

o Desenvolvimento de uma oferta, incluindo serviços de apoio, orientada às necessidades dos discentes, parceiros institucionais e comunidade em geral

o Estabelecimento de atividades colaborativas, mutuamente benéficas, para os parceiros e ISAL

o Recolha do feedback anual de discentes, docentes e parceiros de modo a que o mesmo seja alvo de análise e planeamento para o ciclo de melhoria seguinte

- Liderança:

o Através do envolvimento e participação do Diretor e outros órgãos de gestão do ISAL no SIGQ

o Comunicação interna e externa da missão, visão e política da qualidade

o Definição e comunicação de objetivos de melhoria a todos os níveis da organização

o Promoção do compromisso de toda a organização para com a melhoria contínua

o Proporcionando os recursos e a formação necessários ao desenvolvimento de competências dos docentes e pessoal não docente

- Envolvimento dos Colaboradores:

o Comprometendo o desempenho individual com os resultados organizacionais, através de um alinhamento da estratégia com os objetivos anuais da qualidade e o desempenho e resultados individuais

o Fomentando a autoavaliação face aos objetivos individuais e organizacionais e o diagnóstico de necessidades formativas

o Promovendo os contributos individuais por exemplo, através da implementação de mecanismos para a identificação e tratamento de não conformidades e ações de melhoria, da participação em auditorias internas e em processos de autoavaliação organizacional
o Disponibilização de dados e informação relevante e envolvimento dos colaboradores nos processos de decisão e de melhoria do ISAL.

O follow-up das medidas de melhoria adotadas é analisado anualmente, pela Direção do ISAL, incluindo mas não se limitando a:

- Análise de alterações ao contexto, externo e interno, eventuais riscos e oportunidades associados, e respetivo impacto no SIGQ

- Avaliação do grau de concretização dos objetivos da qualidade e respetivos planos de ação

- Avaliação dos processos, de negócio, gestão e melhoria e respetivos resultados

- Não conformidades identificadas, ações corretivas e de melhoria empreendidas e em curso,

- Resultados de auditorias, internas, externas e processos de autoavaliação

- Feedback das partes interessadas, incluindo o desempenho dos fornecedores

Resultado deste balanço, é efetuado um planeamento do ciclo de melhoria seguinte, incluindo:

- A oportunidade para implementar ações de melhoria;

- A avaliação de eventuais alterações ao SIGQ e respetivo planeamento, conforme aplicável;

- Necessidades de recursos humanos, formação, instalações, equipamentos

C11.3. Contribution of Unit to the system:

The Organic Unit was responsible for the development and implementation of the SIGQ, which has the participation and involvement of teaching staff, non-teaching staff, management bodies, students, institutional partners and the community in general; being currently responsible for its maintenance and improvement.

The implemented SIGQ is based on the following principles:

-Focus on students and other stakeholders, through the:

- Understanding students' needs and establishing an effective communication mechanism with them, in particular through the "Provedor do Estudante", the application of surveys and the provision of complaint mechanisms and suggestions for improvement;*
- Definition and monitoring of objectives oriented to the satisfaction of the needs of students and other stakeholders;*
- Development of an offer, including support services, oriented to the needs of students, institutional partners and the community in general;*
- Establishment of collaborative and mutually beneficial activities for partners and ISAL;*

- Collecting annual feedback from students, teachers and partners in order to be analysed and planned for the improvement of the next cycle*

-Leadership:

- Through the involvement and participation of the Director and other ISAL management bodies in the SIGQ;*

- Internal and external communication of mission, vision and quality policy;*

- *Definition and communication of improvement objectives at all levels of the organization;*
- *Promoting the organization's commitment to continuous improvement;*
- *Providing the necessary resources and training to develop the skills of teachers and non-teaching staff.*

-Employee Involvement:

- *Committing individual performance to organizational results by aligning strategy with annual quality objectives and individual performance and results;*
- *Fostering self-assessment against individual and organizational goals and the diagnosis of training needs;*
- *Promoting individual contributions for example through the implementation of mechanisms for the identification and treatment of nonconformities and improvement actions, participation in internal audits and in processes of organisational self-assessment;*
- *Availability of data and relevant information and employee involvement in ISAL decision and improvement processes.*

The follow-up of the improvement measures adopted is reviewed annually, by ISAL Direction, which includes not only, but also:

- *The analysis of changes to the context, external and internal, possible risks and associated opportunities, and their impact on the SIGQ;*
- *Evaluation of the degree of achievement of quality objectives and respective action plans;*
- *Process, business, management and improvement evaluation and results;*
- *Non-conformities identified, corrective and improvement actions undertaken and ongoing,*
- *Results of internal and external audits and self-assessment processes*
- *Feedback from stakeholders, including suppliers performance*

Result of this balance sheet, a planning of the following improvement cycle is carried out, including:

- *The opportunity to implement improvement actions;*
- *The evaluation of possible changes to the SIGQ and its planning, as applicable;*
- *Human resources need, training, facilities and equipment.*

C12. Observações finais:

Considerando que o ISAL apenas tem a presente unidade orgânica, o plano de desenvolvimento estratégico e análise SWOT realizada no ponto A16, servirá de base a esta reflexão:

1. Reflexão quanto à estratégia de desenvolvimento

O ISAL tem sempre presente o seu plano estratégico, e, internamente, tem bem definido o timing de atuação em cada uma delas.

No que diz respeito ao 1º ciclo, a criação de uma nova licenciatura apenas peca por ser tardia, no entanto, é necessário reunir as condições necessárias, nomeadamente a nível do corpo docente, para o fazer. Consideramos que chegou o momento para iniciar este trabalho. Com o corpo docente atual estável e com as qualificações necessárias, iremos iniciar este trabalho com o intuito de apresentar o pedido de acreditação em Outubro de 2017.

Relativamente ao 2º ciclo, continua a ser intenção do ISAL a criação de 2 Mestrados nas áreas de atuação do ISAL: Gestão e Turismo. O primeiro pedido foi recusado pela A3ES, no entanto, consideramos que o ISAL está pronto para avançar com novo pedido para o Mestrado em Gestão já no próximo Outubro. No que diz respeito ao Mestrado na área do Turismo, será avaliado o timing do pedido de acreditação, a partir de Janeiro de 2018.

Outro ponto a analisar são os CTeSP. Apesar do esforço do ISAL na aprovação de 7 destes cursos, nas áreas que comprovadamente a região necessita, o ISAL ainda não desenvolveu qualquer iniciativa no sentido de os abrir. Esta situação prende-se com a quase imposição de estes terem cofinanciamento da União Europeia, e a estratégia de receitas do ISAL passa apenas pelas receitas próprias. Esta é uma situação analisada anualmente, no início de cada ano civil.

Analisando uma das questões fundamentais para o ISAL, o corpo docente, podemos constatar que a estratégia funcionou, e atualmente os docentes respondem ao RJIES, e com potencial real de melhorar, e em curto espaço de tempo. Este é um ponto que está em constante análise nunca esquecendo os requisitos legais necessários.

Os recursos físicos, humanos e financeiros do ISAL têm, também, registado constantes melhorias, quer seja pelo alargamento das instalações, quer seja pela melhoria das qualificações do pessoal interno, quer seja pela cada vez melhor situação financeiro do próprio ISAL. Ainda assim, o objetivo de melhorar ainda mais demonstra a visão de crescimento sustentável que a instituição tem, fator fulcral para a sua afirmação regional, nacional e internacional.

A internacionalização tem sido, apesar de recente, uma aposta ganha para o ISAL. Já contamos com 1 aluno na Licenciatura de Gestão de Empresas, e, neste momento, com 1 candidatura efetivada para a Licenciatura em Turismo 2017/18, e outra, também efetivada, para a Licenciatura em Organização e Gestão Hoteleira 2017/18. Desta forma, todos os nossos cursos têm estudantes internacionais, e as candidaturas para estes ainda estão a decorrer. Está estabelecido que o mercado brasileiro continuará a ser uma aposta, mas que iremos alargar para o mercado africano, este a ser trabalhado durante o ano de 2018.

Desde a última avaliação, outra área de elevado desenvolvimento no ISAL foi O o Programa ERASMUS+. Neste momento, o ISAL desenvolve este programa ao máximo, apenas consideramos que necessitamos de mais verba da Agência Nacional para o financiamento dos estudantes ISAL, e que, temos de continuar na criação de mais parcerias.

Avaliando a responsabilidade social levada a cabo pelo ISAL, consideramos que nos últimos anos demos grandes passos. Esta é

uma área que iremos continuar a desenvolver, em especial, com as entidades regionais.

O incentivo aos estudantes do ISAL é fundamental para o alargamento da base social dos nossos estudantes. Desta forma, continuaremos a procurar formas de efetivar outros incentivos aos estudantes do ISAL.

2. Reflexão quanto aos seus pontos forte e pontos fracos

O ISAL regularmente atualiza a sua análise SWOT, considerando fundamental manter os pontos fortes, trabalhar os pontos fracos para os minimizar ou eliminar, efetivar ações para aproveitar todas as oportunidades, e relativamente às ameaças planejar formas de ultrapassar.

3. Reflexão quanto aos seus planos de melhoria

No que diz respeito aos planos de melhoria, mantemos tudo o descrito neste ponto e no ponto A16. A crescer, e no âmbito dos planos de melhoria, temos:

- Licenciaturas: uma melhoria que consideramos fundamental é a criação de condições para que os estudantes ISAL obtenham um acesso mais facilitado à Ordem dos Contabilistas Certificados. Assim, perspetivamos um pedido à A3ES de uma licenciatura em Contabilidade;

- Qualidade: um plano de melhoria passa pela certificação por uma entidade externa com competências para tal;

- Investigação: realizar uma parceria com outro instituto de ensino superior que tenha uma FCT com as áreas do ISAL para que os nossos docentes possam fazer parte de equipas de investigação dessas ou outras instituições para depois publicarem esses ou outras investigações que realizem. Outro plano de melhoria passa pela análise de apoio regionais existentes para a investigação aplicada;

- Insularidade: continuar a apostar na formação avançada dos nossos próprios docentes;

- 2º ciclo: submissão de pedido de acreditação de Mestrado em Gestão já em Outubro deste ano;

- Regime Pós-Laboral: manter os ciclos de estudo existentes e futuros em regime pós-laboral, e abrir a possibilidade, de acordo com a procura, ao regime diurno;

- Saída de potenciais estudantes: estabelecer o ISAL como marca de referência, de forma tal que os estudantes de Portugal Continental visem estudar Turismo e Gestão Hoteleira na RAM.

C12. Final remarks:

Taking in consideration that ISAL has only the actual Organic Unit, the strategic plan for development and the analysis made by SWOT on point A16 will serve as a basis to the above reflexion:

1. Development strategy

ISAL has always in mind its strategic plan and internally the timing of acting is very well defined.

Concerning the 1st cycle, the creation of a new graduation only fails to be late, however, it needs to gather the necessary conditions, namely all teachers able to achieve it. We feel that now is the moment to begin this task. With the actual solid teachers' team and with the required qualifications, we will start this work in order to introduce the application for accreditation in October 2017.

As to 2nd cycle, ISAL still intends to create two Master degrees in the actual areas of teaching: Management and Tourism. The first request was refused by A3ES, nevertheless we consider that ISAL is ready for apply again for the Master degree in Management, as of next October. Referring to the Master degree in Tourism, the timing for the application of accreditation will be evaluated as of next January 2018.

Another point to be studied is the CT and SP. Although the efforts made by ISAL to achieve the approval of the 7 Courses, which areas are clearly necessary to Madeira, no initiative was made yet to open them. This situation is caused by the almost imposition that the courses should be co-financed by the European Union and the ISAL's revenue strategy is only through its own revenues. This position is always analyzed at the beginning of each calendar year.

Taking in consideration one of the main issues for ISAI, which are the teachers, we are able to verify that the strategy has worked and actually all teachers respond to RJIIES, with real potential to improve and in a short space of time. This is a point that is constantly verified, never forgetting the legal requirements.

The physical, human and financial resources of ISAL had also constant improvements, such as in the expansion of its installation, the progress of the qualifications of its internal staff, as well of its growing financial situation. Even so the goal to improve shows constantly the vision of sustainable growth, which is a primary factor to its implementation in the region, nationally and worldwide.

Its internationalization although recent has proved to be a winning bet for ISAL. We have already one student for the graduation in Business Management and actually an application for the graduation in Tourism 2017/2018 and another for Hotel Organization and

Management 2017/2018. Thus, all our courses have foreign students, which applications are now in process. We have decided that the Brazilian market will be a bet but we will also expand to the African market, which will be done in 2018.

Since last evaluation, the ERASMUS program is an area of great improvement. Now ISAL is increasing this program up to the maximum, but we believe that we need more funds from the National Agency in order to finance ISAL students, and also must continue to seek for more partnerships.

Evaluating the social responsibility carried out by ISAL, we are sure that we have done a considerable achievement in the last years. This is an area which we will continue to expand, specially, together with the regional entities. The incentive to the ISAL students is fundamental to their social basis. For this reason, we will continue to look for increasing their other incentives.

2. Strong points and weak points

ISAL updates regularly the SWOT analysis, bearing in mind to maintain the strong points and minimize or eliminate the weak ones, taking actions to seize all opportunities and plan ways in order to overcome any kind of threats .

3. Improvement plans

We maintain which is described in this point and on point A16. Further to those, we have:

- **Graduations:** It is fundamental to create conditions for ISAL students to obtain a more facilitated access to the Order of Certified Accountants. We therefore are considering to apply to A3ES for a graduation in Accounting;
- **Quality:** In order to improve, this has to be certified by an external entity with powers to do it;
- **Investigation:** Start a partnership with another similar Institute with a FCT with the same areas of ISAL, in order to enable our teachers to be part of the investigation team of those or any other institutes, to publish afterwards all investigations made. Another plan goes through the analysis of all regional existing supports for applied investigation;
- **Insularity:** Continue to enforce the professional qualifications of our own teachers;
- **2nd cycle:** Application for accreditation of the Master degree in Management starting this October;
- **Post-work regimen:** maintain the existing and future study cycles in a post-work regimen and open the possibility, according to the demand, for daytime regimen;
- **Potential students:** To promote ISAL as a reference mark, in order to attract students from the Portugal Mainland to study Tourism and Hotel Management in Madeira.

Anexo II

D1. - Oferta educativa

D1.1 - Cursos Técnicos Superiores Profissionais (TeSP)

D1.1. Cursos Técnicos Superiores Profissionais (TeSP) / D1.1. Professional Technical Programmes

Designação / Name	Data / Date
Gestão Administrativa de Recursos Humanos	2014-10-03T00:00:00
Gestão Comercial e de Marketing	2014-10-21T00:00:00
Gestão de PME e Empreendedorismo	2015-07-10T00:00:00
Gestão Financeira e Contabilidade	2014-10-07T00:00:00
Gestão Hoteleira e Alojamento	2015-06-03T00:00:00
Informação e Animação Turística	2014-09-30T00:00:00
Organização e Gestão de Eventos	2015-06-30T00:00:00

D1.2 - Licenciatura

D1.2.1 - Ciclos de estudos acreditados

D1.2.1. Licenciaturas - Ciclos de estudos acreditados / D1.2.1. Licenciaturas - Accredited study programmes

Código / Code	CNAEF	Designação / Name	Duração da acreditação / Accreditation duration	Data / Date
CEF/0910/27321	345	Gestão de Empresas	6	2012-06-20
CEF/0910/27326	812	Turismo	6	2012-08-02
CEF/0910/27351	811	Organização e Gestão Hoteleira	6	2012-08-02

D1.2.2 - Ciclos de estudos não acreditados**D1.2.2. Licenciaturas - Ciclos de estudos não acreditados (incluindo NCEs) / D1.2.2. Licenciaturas - Not accredited study programmes (including NCE's)**

Código / Code	CNAEF	Designação / Name	Data / Date
CEF/0910/27296	344	Contabilidade e Finanças	2012-08-02

D1.2.3 - Ciclos de estudos descontinuados**D1.2.3. Licenciaturas - Ciclos de estudos descontinuados / D1.2.3. Licenciaturas - Study programmes no longer being offered**

Código / Code	CNAEF	Designação / Name
---------------	-------	-------------------

<sem resposta>

D1.3 - Mestrado**D1.3.1 - Ciclos de estudos acreditados****D1.3.1. Mestrados - Ciclos de estudos acreditados / D1.3.1. Master - Accredited study programmes**

Código / Code	CNAEF	Designação / Name	Duração da acreditação / Accreditation duration	Data / Date
---------------	-------	-------------------	---	-------------

<sem resposta>

D1.3.2 - Ciclos de estudos não acreditados**D1.3.2. Mestrado - Ciclos de estudos não acreditados (incluindo NCEs) / D1.3.2. Master - Not accredited study programmes (including NCE's)**

Código / Code	CNAEF	Designação / Name	Data / Date
NCE/16/00190	345	Gestão	2017-03-23

D1.3.3 - Ciclos de estudos descontinuados**D1.3.3. Mestrado - Ciclos de estudos descontinuados / D1.3.3. Master - Study programmes no longer being offered**

Código / Code	CNAEF	Designação / Name
---------------	-------	-------------------

<sem resposta>

D2. - Vagas e inscritos no 1.º ano**D2.1 - TeSP - Vagas (a) e inscritos no 1.º ano (b)**

D2.1 TeSP - Vagas (a) e inscritos no 1.º ano (b) / D2.1 TeSP - Vacancies (a) and 1st year enrollments (b)

Ciclo de estudos / Study Programme	14/15		15/16	
	a	b	a	b
Gestão Administrativa De Recursos Humanos	25	0	25	0
Gestão Comercial e de Marketing	25	0	25	0
Gestão de PME e Empreendedorismo	25	0	25	0
Gestão Financeira e Contabilidade	25	0	25	0
Gestão Hoteleira e Alojamento	25	0	25	0
Informação e Animação Turística	25	0	25	0
Organização e Gestão de Eventos	25	0	25	0

D2.2 - Licenciaturas - Vagas (a) e inscritos no 1.º ano (b)**D2.2 Licenciaturas - Vagas (a) e inscritos no 1.º ano (b) / Licenciaturas - Vacancies (a) and 1st year enrollments (b)**

Código / Code	CNAEF	Ciclo de estudos / Study Programme	13/14		14/15		15/16	
			a	b	a	b	a	b
CEF/0910/27321	345	Gestão de Empresas	70	24	65	23	70	28
CEF/0910/27326	812	Turismo	45	15	40	17	45	30
CEF/0910/27351	811	Organização e Gestão Hoteleira	45	0	30	16	45	10

D2.3 - Mestrado - Vagas (a) e inscritos no 1.º ano (b)**D2.3 Mestrado - Vagas (a) e inscritos no 1.º ano (b) / Master - Vacancies (a) and 1st year enrollments (b)**

Código / Code	CNAEF	Ciclo de estudos / Study Programme	13/14		14/15		15/16	
			a	b	a	b	a	b

<sem resposta>

D3. - Inscritos total e diplomados**D3.1 - TeSP - Inscritos total(a) e diplomados(b)****D3.1 TeSP - Inscritos total(a) e diplomados(b) / TeSP - Total enrollments(a) and graduates(b)**

Ciclo de estudos / Study Programme	15/16			
	a	b	a	b

<sem resposta>

D3.2 - Licenciaturas - Inscritos total(a) e diplomados(b)**D3.2 Licenciaturas - Inscritos total(a) e diplomados(b) / Licenciaturas - Total enrollments(a) and graduates(b)**

Código / Code	CNAEF	Ciclo de estudos / Study Programme	13/14		14/15		15/16	
			a	b	a	b	a	b
CEF/0910/27321	345	Gestão de Empresas	85	17	86	28	87	0
CEF/0910/27326	812	Turismo	41	9	43	9	65	0
CEF/0910/27351	811	Organização e Gestão Hoteleira	0	0	16	0	27	0

D3.3 - Mestrados - Inscritos total(a) e diplomados(b)

D3.3 Mestrado - Inscritos total(a) e diplomados(b) / Master - Total enrollments(a) and graduates(b)

Código / Code	CNAEF	Ciclo de estudos / Study Programme	13/14		14/15		15/16	
			a	b	a	b	a	b
<sem resposta>								

D4. - Empregabilidade**D4. Empregabilidade / Employability**

	%
Percentagem de diplomados que obtiveram emprego em sectores de atividade relacionados com a área do ciclo de estudos / Percentage of graduates that obtained employment in areas of activity related with the study programme's area.	73.1
Percentagem de diplomados que obtiveram emprego em outros sectores de atividade / Percentage of graduates that obtained employment in other areas of activity	15.4
Percentagem de diplomados que obtiveram emprego até um ano depois de concluído o ciclo de estudos / Percentage of graduates that obtained employment until one year after graduating	34.6

D5. - Descrição e fundamentação dos recursos docentes da unidade orgânica**D5.1 - Corpo docente****D5.1.2 - Corpo docente****D5.1.2. Equipa docente / Teaching staff**

Nome / Name	Categoria / Category	Grau / Degree	Especialista / Specialist	Área científica / Scientific Area	Regime de tempo / Employment link	Informação/ Information
António Domingos de Sousa Abreu	Professor Adjunto ou equivalente	Doutor		Biologia	100	Ficha submetida
Alexandrina Moya Fernandes Rebolo	Assistente ou equivalente	Licenciado		Línguas e Literaturas Modernas - Inglês / Alemão	60	Ficha submetida
Ângelo Duarte Jardim Patrício	Assistente ou equivalente	Mestre		Matemática	26	Ficha submetida
António Adelino Abrantes de Almeida Soares	Professor Adjunto ou equivalente	Mestre	CTC da Instituição proponente	Gestão de Empresas	100	Ficha submetida
Carla Filipa Carvalho Olim Menezes	Assistente ou equivalente	Licenciado	CTC da Instituição proponente	Direito	100	Ficha submetida
Clarisse de Oliveira Meneses Soares	Assistente ou equivalente	Licenciado		Ensino da Geografia	6	Ficha submetida
Dulce Manuela Maia Rodrigues Teixeira	Professor Adjunto ou equivalente	Mestre		Ciências da Educação	100	Ficha submetida
Élvio José Sousa Camacho	Professor Adjunto ou equivalente	Mestre	CTC da Instituição proponente	Gestão	100	Ficha submetida
Fernando Luís de Assis Correia	Assistente ou equivalente	Mestre		Economia	13	Ficha submetida
Leonilde Rodrigues Dias Olim	Assistente ou equivalente	Licenciado		Línguas e Literaturas Modernas	100	Ficha submetida
Luz Assunção da Silva Correia Silva	Assistente ou equivalente	Licenciado	CTC da Instituição proponente	Organização e Gestão Turística	100	Ficha submetida
Manuel Luís Justino Freitas	Assistente ou equivalente	Mestre	CTC da Instituição proponente	Ciências Empresariais	100	Ficha submetida
José Nelson Rodrigues Abreu	Assistente ou equivalente	Licenciado	CTC da Instituição proponente	Gestão de Empresas	100	Ficha submetida
Pedro Álvaro Pereira Correia	Assistente ou equivalente	Doutor		Comunicação Digital Interativa - Marketing/Gestão	17	Ficha submetida
Manuel Ricardo Faisca Figueira	Assistente ou equivalente	Mestre		Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo	9	Ficha submetida
Rossana Andreia Neves dos Santos	Professor Adjunto ou equivalente	Doutor		Turismo	100	Ficha submetida
Rui Anacleto Mendonça Alves	Professor Adjunto ou equivalente	Doutor		Psicologia - Ciencias del trabajo	100	Ficha submetida

Rui Bruno Carvalho Brazão	Assistente ou equivalente	Licenciado	CTC da Instituição proponente	Economia	100	Ficha submetida
Sancha de Carvalho e Campanella	Assistente ou equivalente	Licenciado	CTC da Instituição proponente	Direito	100	Ficha submetida
Teresa da Costa	Assistente ou equivalente	Doutor		Linguística Portuguesa	6	Ficha submetida
Tiago José Pernet de Oliveira	Assistente ou equivalente	Licenciado	CTC da Instituição proponente	Organização e Gestão Hoteleira	100	Ficha submetida
Eduardo Manuel de Almeida Leite	Professor Adjunto ou equivalente	Doutor		Ciências Sociais, Gestão	100	Ficha submetida
					1637	

<sem resposta>

D5.2 - Corpo Docente

D5.2. Resumo do corpo docente / Teaching staff

Pessoal Docente / Teaching staff	Número de docentes / Number		ETI / FTE	
	2009/10	2015/16 *	2009/10	2015/16 *
Tempo integral / Full Time				
Doutores não especialistas / Non specialist PhDs	0	4	0	4
Doutores especialistas / Specialist PhDs	0	0	0	0
Especialistas não doutorados (CTC) / Non PhD specialists (CTC)	0	9	0	9
Com título de especialista / With title of specialist	0	0	0	0
Outros docentes / Other teachers	9	2	9	2
Tempo parcial / Part Time				
Doutores não especialistas / Non specialist PhDs	1	2	0	0.23
Doutores especialistas / Specialist PhDs	0	0	0	0
Especialistas não doutorados (CTC) / Non PhD specialists (CTC)	0	0	0	0
Com título de especialista / With title of specialist	0	0	0	0
Outros docentes / Other teachers	35	5	0	1.14
Totais (por grau de qualificação) / Total (by degree)				
Doutores não especialistas / Non specialist PhDs **	1	6	0	4.23
Doutores especialistas / Specialist PhDs **	0	0	0	0
Especialistas não doutorados (CTC) / Non PhD specialists (CTC) **	0	9	0	9
Com título de especialista / With title of specialist **	0	0	0	0
Outros docentes / Other teachers **	44	7	9	3.14
Corpo docente total / Total teaching staff **	45	22	9	16.37

D5.3 - Estabilidade e dinâmica de formação

D5.3. Estabilidade e dinâmica de formação / Stability and training dynamic

Corpo docente próprio / Full time teaching staff	Número / Number	Percentagem / Percentage
Número de docentes em tempo integral com mais de 3 anos de contrato / Number of full time teachers with a link to the institution for a period over three years	12	54.6
Número de docentes em doutoramento há pelo menos 1 ano / Number of teachers registered in a doctoral programme for more than one year	4	18.2

D6. - Pessoal não docente

D6.1. e D6.2.

D6.1. Dotação de pessoal não docente:

O ISAL conta com um quadro de pessoal não docente muito estável, não existindo praticamente rotatividade, manifestando-se numa solidez da equipa. Salientamos que 6 destes elementos estão no ISAL desde a sua constituição (46%). A perspetiva de novos elementos foi sempre numa política de reposição de saídas pontuais e/ou de crescimento do ISAL.

Neste momento, o nosso pessoal não docente conta com 13 colaboradores, dos quais 11 são efetivos, que se traduz em 85% dos nossos colaboradores. A nível de regime de tempo na instituição, 12 colaboradores estão a tempo integral, e apenas 1 a tempo parcial (60%), o que se traduz em 92% de colaboradores a tempo integral.

Neste momento, o ISAL tem 3 colaboradores que acumulam as funções de docência com as funções de não docente.

Considerando o universo de estudantes de licenciatura do ISAL o rácio de estudantes por colaborador é de 17.

D6.1. Non academic staff:

ISAL has a very stable non-teaching staff, with almost no staff reductions, which results in a solid team. We point out that 6 of these elements have been in ISAL since its creation (46%). The perspective of new elements has always been in a policy of replacement of punctual outputs and / or growth of ISAL.

At present, our non-teaching staff has 13 employees, of whom 11 are effective, which represents 85% of our employees. At the level of working full time or part time in the institution, 12 employees are fulltime, and only 1 part time (60%), which represents 92% of full time employees.

At the moment, ISAL has 3 employees who accumulate the functions of teaching with the functions of non-teaching.

Considering the universe of undergraduate students at ISAL, the ratio of students per employee is 17.

D6.2. Qualificação:

O ISAL conta com uma equipa muito experiente, em média, com mais de 15 anos de ISAL. Os novos elementos consolidam e diversificam a capacidade de desenvolver com qualidade os atuais e novos projetos. A nossa aposta consiste em, sempre que é necessário recrutar pessoal e melhorar o nível de qualificação atual.

Também há uma clara aposta da formação dos colaboradores, em especial, na formação interna. Sempre que apresentem disponibilidade, o ISAL incentiva os colaboradores a frequentarem as suas Licenciaturas, Pós-Graduações, ou outras formações que se revelem importantes para o desempenho atual ou futuro desses colaboradores.

É política do ISAL participar no investimento do doutoramento de todos os colaboradores, que sejam também docentes.

Desta forma, o ISAL tem 4 colaboradores com o secundário incompleto (membros da equipa inicial do ISAL), 2 colaboradores licenciados, 2 Pós-Graduados, 3 com frequência de mestrado, 1 com Doutoramento em Curso, e 1 com o grau de Doutor.

D6.2. Qualification:

ISAL has a very experienced team, on average, with more than 15 years of experience working in ISAL. The new elements consolidate and diversify the capacity to develop current and new projects with quality. Our purpose is whenever it is necessary, to recruit staff and improve the current qualification level.

There is also a real commitment in staff training, especially in internal training. Whenever they are available, ISAL encourages employees to attend ISAL's Undergraduate, Graduate, or other courses that are important for the current or future performance of these employees.

It is ISAL's policy to participate in the doctoral investment of all employees, who are also teachers.

In this way, ISAL has 4 employees with incomplete secondary (members of the initial ISAL team), 2 graduated, 2 postgraduates, 3 doing a Master's degree, 1 doing a PhD and 1 with a PhD degree.

D.7. - Internacionalização

D.7. Internacionalização / Internationalisation

Nível de internacionalização / Internationalisation level	%
Percentagem de estudantes estrangeiros matriculados na unidade orgânica / Percentage of foreign students enrolled in the unit	0.9
Percentagem de estudantes em programas internacionais de mobilidade (in) / Percentage of students in international mobility programs (in)	0.9
Percentagem de estudantes em programas internacionais de mobilidade (out) / Percentage of students in international mobility programs (out)	0.9
Percentagem de docentes estrangeiros, incluindo docentes em mobilidade (in) / Percentage of foreign teaching staff (in)	18.2
Mobilidade de docentes (out) / Teaching staff mobility (out)	9.1

D.8. - Investigação (Centros e Unidades no âmbito da Unidade Orgânica)

D8. Investigação (Centros e Unidades no âmbito da Unidade Orgânica) / Research (Centres and Units of the Organic Unit)

Designação / Name	N.º Investigadores Doutorados /No. Researchers with a PhD	Classificação (FCT) / Mark
NIISAL - Núcleo de Investigação do ISAL	6	Não Aplicável

D.9. - Serviços de apoio no âmbito da Unidade Orgânica

D9 - Serviços de apoio no âmbito da Unidade Orgânica / Support services of the Unit

Designação / Name	Pessoal / Staff
Receção/ Secretaria/ Biblioteca	5
Orientação Académica/ Erasmus+/ Apoio à Direção	3
Direção	4
(3 Items)	12