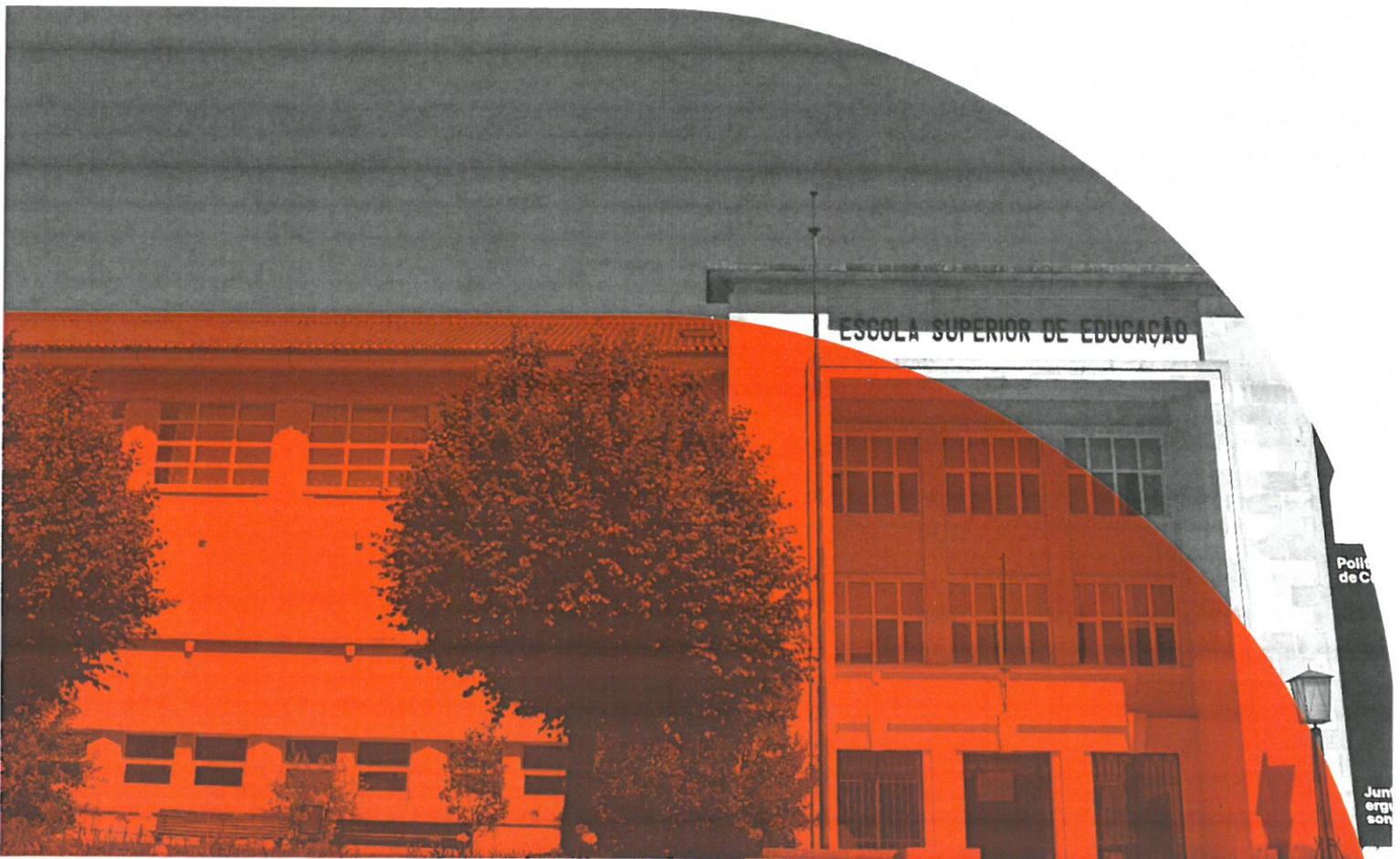




APROVADO
ANEXO 5
(Signature)



PLANO ESTRATÉGICO E AÇÕES - 2022/26 E LINHAS GERAIS DE ORIENTAÇÃO CIENTÍFICA E PEDAGÓGICA



INTRODUÇÃO.....	3
CONTEXTO ESTRATÉGICO.....	4
A Guerra na Ucrânia.....	4
Valores que Orientam a Ação da ESEC	4
Inserção Institucional da ESEC no Politécnico de Coimbra	6
Pontos Fortes, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças ao Desenvolvimento da ESEC..	7
Pontos Fortes	7
Oportunidades.....	7
Fraquezas	7
Ameaças	8
Os desafios que enfrentam as IES a nível europeu	8
PLANO E PRIORIDADES PARA O QUADRIÉNIO	8
Os Desafios e as Prioridades para a ESEC até ao fim do quadriénio 2022/26	9
Desafio #1: Vencer a ameaça demográfica e chegar a novos públicos.....	9
Prioridade #1: Alargamento da oferta formativa a mestrados profissionais e a cursos não conferentes de grau.....	9
Prioridade #2: Criar condições para o Ensino a distância.....	9
Desafio #2: Fazer mais e melhor investigação.....	10
Prioridade #3: Articular Ensino/Investigação	10
Prioridade #4: Aumentar os indicadores de investigação da ESEC.....	10
Desafio #3: Fazer da ESEC um espaço de trabalho moderno, atrativo e confortável.....	11
Prioridade #5: Instalações	11
Prioridade #6: Digitalização e simplificação dos procedimentos burocráticos	11
Prioridade #7: Melhoria das condições de trabalho.....	11
Prioridade #8: Reforço da autonomia dos Departamentos.....	11
AÇÕES A DESENVOLVER NO QUADRIÉNIO 2020/2026.....	12
Desafio #1: Vencer a ameaça demográfica e chegar a novos públicos	12
Prioridade #1: Alargamento da oferta formativa a novos mestrados e a cursos não conferentes de grau.....	12
Prioridade #2: Ensino a distância - Chegar mais longe e de forma mais rápida e acessível	14
Desafio #2: Fazer mais e melhor investigação.....	15
Prioridade #3: Articular Ensino e Investigação	15
Prioridade #4: Aumentar os indicadores de investigação da ESEC.....	16
Desafio #3: Fazer da ESEC um espaço de trabalho moderno, atrativo e confortável. 17	17
Prioridade #5: instalações	17
Prioridade #6: Digitalização e simplificação dos procedimentos burocráticos	18
Prioridade #7: Melhoria das condições de trabalho de docentes, não docentes e discentes	18
Prioridade #8: Reforço da autonomia dos Departamentos.....	19
Em jeito de conclusão.....	20

INTRODUÇÃO

O documento que se apresenta – **Plano Estratégico e Ações para o Quadriênio 2022/26 e Linhas Gerais de Orientação Científica e Pedagógica para a ESEC** –, pretende corresponder a uma exigência do Estatuto da ESEC (Despacho nº 8277/2020) que estipula, nas subalíneas i) e ii) da alínea j) do ponto 1 do artigo 25º, que compete ao Presidente da Escola:

j) Elaborar e apresentar ao conselho de escola da ESEC para aprovação, tendo em consideração os documentos e orientações aprovadas pelo conselho geral, pelo conselho de gestão e pelo presidente do IPC, as propostas de:

- i) Plano estratégico de médio prazo e plano de ação para o quadriênio*
- ii) Linhas gerais de orientação da ESEC no domínio científico e pedagógico;*

O **Plano Estratégico e Ações para o Quadriênio 2022/26 e Linhas Gerais de Orientação Científica e Pedagógica para a ESEC** retoma, no essencial, as propostas apresentadas em sede de candidatura à Presidência da ESEC, sufragadas por larga maioria no Conselho de Escola.

É certo que uma parte significativa dessas propostas terá de ter, hoje, uma abordagem muito mais conservadora e cautelosa. A perspectiva de crescimento que se adivinhava no início de 2022 foi subitamente abalada, em fins de fevereiro, pela guerra na Ucrânia. Depois da crise sanitária, que já sucedera a uma outra, essa de natureza financeira, e quando se antecipava que teríamos uma oportunidade de “respirar de alívio”, vemo-nos subitamente confrontados com uma situação cujos efeitos negativos ainda não se conseguem equacionar na totalidade, mas que são inevitáveis. O preço dos combustíveis e a repercussão que já se verifica nas despesas orçamentadas para as rubricas de energia – eletricidade e gás – são já um sinal preocupante.

Perante a incerteza que ainda se verifica quanto à duração e extensão da guerra e da consequente crise financeira e social, optámos por manter a intenção de nos orientarmos pelas opções estratégicas e propostas de ação que informaram o plano de ação proposto pelo Presidente na sua candidatura, sinalizando as propostas que nos parecem estar mais expostas às consequências da guerra da Ucrânia. No que aos eventuais planos alternativos diz respeito, e uma vez que não os podemos antecipar na totalidade, remetemos para os critérios de decisão que nos orientarão nas opções que tivermos de tomar face aos imprevistos.

As Linhas Gerais de Orientação Científica e Pedagógica para a ESEC não constituem

seções independentes deste documento e são apresentadas conjuntamente com as Opções Estratégicas e o Plano de Ação para o Quadriênio, nomeadamente em dois dos três desafios que identificamos para a ESEC: #1 Vencer a Ameaça Demográfica e Chegar a Novos Públicos, e #2 Fazer Mais e Melhor Investigação.

CONTEXTO ESTRATÉGICO

A GUERRA NA UCRÂNIA

A Guerra na Ucrânia é um fator completamente inesperado e de consequências imprevisíveis. Como se disse acima, o contexto estratégico ficou subitamente marcado com a ameaça de consequências drásticas que resultem da guerra na Ucrânia. Para além do horror e da destruição que a guerra provoca nos intervenientes diretos, também aqueles que, como nós, estão distantes do local do conflito têm consequências graves para a sua atividade. Neste momento, já se sentem os efeitos (i) do aumento do preço da energia, com os consequentes impactos na despesa direta com eletricidade e gás e, também, em toda a cadeia de serviços e produtos que interferem com a nossa atividade; (ii) do aumento da inflação, que reduzirá ou anulará a nossa capacidade de investir em equipamento e instalações; (iii) do aumento da insegurança que provocará uma redução da mobilidade de pessoas e de participação em projetos internacionais, etc.

Tudo o que se perspectivava como possibilidades de investimento, nomeadamente, a construção de um novo edifício para a ESEC, a remodelação e requalificação de espaços das atuais instalações, de aquisição de novos equipamentos, fica seriamente dependente da evolução que se vier a verificar, das opções orçamentais que o governo da república adotar para lidar com essa eventual crise e das medidas que venham a ser decididas ao nível do IPC. Para além destes, também serão de esperar efeitos negativos na frequência de cursos que dependam unicamente do valor das propinas para o seu funcionamento.

VALORES QUE ORIENTAM A AÇÃO DA ESEC

Já não era possível antecipar num documento desta natureza todas as ações e decisões que a ESEC teria de tomar ao longo de quatro anos. A guerra veio acentuar ainda mais essa imprevisibilidade. Podemos, no entanto, assumir o compromisso de que todas as nossas ações serão orientadas por um conjunto de valores que definem o modo como entendemos que devemos enformar as nossas decisões. Reassumimos

aqui um conjunto de valores essenciais, de que destacamos:

Liberdade Acadêmica_ Defenderemos sempre que a cultura organizativa da *ESEC* deve assentar na liberdade dos seus docentes de investigar, ensinar e publicar, orientada apenas para a procura da verdade, para a compreensão da realidade e para a melhoria das condições de vida da comunidade, sem constrangimentos de ordem ideológica ou programática impostos pela instituição.

Colegialidade_ Defenderemos sempre que a definição da vontade institucional da *ESEC* deve ser materializada através de órgãos colegiais que promovam a responsabilização coletiva da Escola pela qualidade das suas decisões e, também, pela assunção coletiva das respetivas consequências – as boas e as não desejadas – e onde estejam representadas as diferentes opiniões e sensibilidades dos vários corpos.

Subsidiariedade_ Pugnaremos para que as decisões na *ESEC* sejam tomadas pelas estruturas organizativas mais próximas dos destinatários dessas decisões: se uma decisão só afeta um curso, um departamento ou uma área científica, então ela deve ser tomada nos órgãos do curso, do departamento ou da área científica; se a decisão afeta a Escola como um todo, então ela deve ser tomada pelos órgãos de gestão da *ESEC*; se a decisão afeta todo o IPC, então ela deve ser tomada nos órgãos de gestão do IPC. Este princípio está intimamente relacionado com os princípios da *proporcionalidade* e da *necessidade*, que supõem que se assuma, igualmente, que a ação nos diferentes níveis e órgãos de gestão deve incidir naquilo que seja efetivamente necessário para alcançar os objetivos específicos desse nível de gestão, sem pôr em causa as decisões de outros níveis de gestão mais abrangentes. Este princípio é fundamental para garantir que os cursos, os Departamentos e as áreas científicas tenham uma ampla autonomia de gestão que não colida com a unidade da *ESEC* naquilo em que é crucial que essa identidade comum se afirme;

Responsabilidade_ Assumiremos sempre que o princípio da subsidiariedade está associado à responsabilização individual e coletiva dos diferentes intervenientes na vida institucional. Este princípio envolve, não apenas a participação de docentes, não docentes e estudantes, nos órgãos de gestão da *ESEC* e do IPC, mas, também, o desempenho responsável e empenhado das funções que são próprias ao seu estatuto profissional ou estudantil. A responsabilidade também se traduz no princípio de que as consequências – as boas e as más – das decisões tomadas nos diferentes níveis organizativos devem ser assumidas pelos seus responsáveis, sem prejuízo dos mecanismos de solidariedade e coesão institucional que devem existir em coordenação estreita com essa responsabilização;

Diversidade_ A diversidade que defendemos para a *ESEC* deve expressar-se não apenas nas áreas de formação, investigação e prestação de serviços que se desenvolvem na Escola, mas também na possibilidade de cada uma das estruturas organizativas optar, sem pôr em risco as opções das outras, por diferentes métodos e abordagens pedagógicas e científicas, por soluções organizativas próprias ou por opções de investimento e prioridades específicas;

Paridade de valorização entre áreas de formação_ As áreas e domínios pelos quais se reparte a atividade da *ESEC*, designadamente as atividades de ensino e de investigação, sem prejuízo da consideração de especificidades, devem ser consideradas com idêntica valorização, uma vez que todas elas constituem parte integrante da missão da *ESEC*, devendo o objetivo de qualidade, excelência e promoção do bem comum ser partilhado por todos;

Solidariedade_ Defendemos intransigentemente que as pessoas são o mais importante da Instituição e que as nossas opções e decisões devem ter sempre como critério fundamental a análise das suas consequências e implicações, não apenas para a *ESEC* como instituição, mas também para a qualidade de vida de todos os envolvidos – docentes, trabalhadores não docentes ou estudantes.

INSERÇÃO INSTITUCIONAL DA ESEC NO POLITÉCNICO DE COIMBRA

Pensar sobre os desafios estratégicos que se colocam à *ESEC* para o próximo quadriénio não pode ser feito sem ter em consideração que a *ESEC* é uma Unidade Orgânica de Ensino (UOE) do Politécnico de Coimbra. É uma imposição estatutária que as opções de desenvolvimento *ESEC* se enquadrem nas opções estratégicas do Politécnico de Coimbra, estando a Escola vinculada aos objetivos de desenvolvimento estratégico aprovados pelo Conselho Geral do IPC, em 29 de outubro de 2021, para este mesmo quadriénio (2022/26), que se organizam em 5 Eixos Estratégicos:

eixo 1_ Escola IPC

eixo 2_ Inserção Territorial

eixo 3_ Internacionalização

eixo 4_ Investigação

eixo 5_ Responsabilidade Social e Solidariedade

PONTOS FORTES, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS E AMEAÇAS AO DESENVOLVIMENTO DA ESEC

Os desafios e prioridades estratégicas relevantes para o próximo quadriénio estão também condicionados pelo ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) que influenciam a ESEC e dos quais destacamos:

PONTOS FORTES

- _ Diversidade da oferta formativa
- _ Forte ligação à comunidade
- _ Histórico de resultados nos concursos de acesso ao ensino superior
- _ Empenhamento dos docentes e não docentes no desenvolvimento da ESEC

OPORTUNIDADES

- _ Programa de Recuperação e Resiliência
- _ Perspetivas decorrentes do que são as *prioridades do governo* para o ensino superior¹, nomeadamente:
 - _ Aumentar o investimento do ensino superior nos adultos, diversificando e adequando ofertas;
 - _ Fomentar a qualificação de profissionais a cinco níveis;
 - _ Reforço do ensino superior de proximidade e das formações curtas de âmbito superior (designadamente os Cursos Técnicos Superiores Profissionais, cTeSP);
 - _ Formações de reconversão para licenciados em áreas de menor empregabilidade, estejam ou não em atividade, com cursos de um ano seguidos de estágios profissionais;
 - _ Formações superiores dirigidas a não licenciados no ativo, mediante uma colaboração intensa entre empresas, associações empresariais e instituições de ensino superior;
 - _ Mestrados profissionalizantes;
 - _ Cursos curtos, não conducentes a grau, equivalentes, nas áreas tecnológicas, aos MBA Executivos;

FRAQUEZAS

- _ Instalações insuficientes
- _ Investigação a um nível ainda insuficiente

¹<https://www.portugal.gov.pt/gc23/programa-do-governo-xviii/programa-do-governo-xviii-pdf.aspx?v=%C2%ABmlkvi%C2%BB=54f1146c-05ee-4f3a-be5c-b10f524d8cec>

- _ Fraco envolvimento dos estudantes em atividades de investigação

AMEAÇAS

- _ Demografia
- _ Concentração das atividades económicas, culturais e sociais nas duas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto
- _ Redução do financiamento público às IES

OS DESAFIOS QUE ENFRENTAM AS IES A NÍVEL EUROPEU

Estando inseridos no Espaço Europeu de Ensino Superior não nos podemos alhear dos desafios mais globais que se colocam às IES na União Europeia, e que estão sintetizados num documento elaborado pela Associação das Universidades Europeias apresentado à Presidência do Conselho Europeu em dezembro de 2021²:

- _ Desenvolver estruturas de governança coerentes e eficientes
- _ Promover a colaboração transnacional na Europa
- _ Reformar as carreiras académicas
- _ Proteger os valores da universidade
- _ Garantir financiamento suficiente e sustentável
- _ Promover um envolvimento global
- _ Promover a capacidade das IES na transformação digital.

PLANO E PRIORIDADES PARA O QUADRIÉNIO

O contexto estratégico apresentado permite-nos identificar três grandes desafios que se irão colocar à ESEC nos próximos quatro anos, bem como as oito prioridades para que os possamos superar com sucesso. Estes desafios e prioridades constituem a base da proposta para o desenvolvimento estratégico da ESEC no quadriénio 2022/26.

² <https://eua.eu/downloads/publications/trio%20briefing.pdf>

OS DESAFIOS E AS PRIORIDADES PARA A ESEC ATÉ AO FIM DO QUADRIÉNIO 2022/26

DESAFIO #1: VENCER A AMEAÇA DEMOGRÁFICA E CHEGAR A NOVOS PÚBLICOS

É importante que a ESEC mantenha a sua capacidade de recrutar estudantes provenientes de todas as regiões do território nacional. Teremos, no entanto – se quisermos continuar a manter a nossa relevância social enquanto instituição pública de ensino superior –, de ser capazes de ter uma oferta formativa que atraia grupos cuja frequência de cursos do ensino superior continua, em Portugal, ainda muito abaixo das percentagens que já se verificam noutros países da UE. De entre esses destacamos dois grupos: os estudantes provenientes dos percursos de formação profissional do ensino secundário e os profissionais que já se encontram inseridos no mercado de trabalho, mas necessitam de continuar a sua qualificação técnica e/ou que pretendem requalificar-se para reorientar o seu percurso profissional.

Nesta área elegemos duas prioridades:

Prioridade #1: Alargamento da oferta formativa a mestrados profissionais e a cursos não conferentes de grau.

A primeira prioridade será a promoção do crescimento da ESEC através da criação de CTeSP, de cursos de mestrado profissionais de 1 ano, feitos em parceria com empresas e instituições da comunidade, de pós-graduações e de micro credenciações.

Este tipo de formação – nomeadamente os mestrados profissionalizantes e as pós-graduações – parece-nos ser aquele que poderá ser mais afetado pelas consequências económicas da guerra da Ucrânia. Trata-se de formação autofinanciada e, como tal, mais exposta às condições económicas dos destinatários: empresas e trabalhadores.

Prioridade #2: Criar condições para o Ensino a distância

A capacidade de alargamento da oferta formativa destinada a novos públicos – nomeadamente àqueles que já estão inseridos no mercado de trabalho e/ou que residem fora da nossa área geográfica – está relacionada com a possibilidade de fazer uma parte significativa da formação em regime de ensino a distância. Nesse sentido, uma segunda prioridade passará por criar condições para que a ESEC possa fazer este tipo de formação.

DESAFIO #2: FAZER MAIS E MELHOR INVESTIGAÇÃO

A produção de conhecimento científico e a participação em projetos de inovação e desenvolvimento são condições essenciais para o sucesso de uma instituição de ensino superior (IES). Não tem sido fácil, ao ensino politécnico, compatibilizar as atividades de ensino a que os docentes estão a obrigados, com as exigências de tempo e disponibilidade próprias da investigação. As abordagens seguidas até aqui têm sido as de tentar reduzir a carga horária de docência para libertar tempo para a investigação. As pressões orçamentais a que as instituições estão – e estarão – sujeitas não nos permitem vislumbrar qualquer possibilidade de sucesso nessa abordagem. Teremos, pois, de saber encontrar formas alternativas de enfrentar este problema. Será também importante que durante este quadriénio se venha a concretizar a alteração legislativa que permitirá aos politécnicos o desenvolvimento de cursos de doutoramento, uma vez que estes são um dos pilares fundamentais ao desenvolvimento da investigação numa instituição.

Prioridade #3: Articular Ensino/Investigação

O desafio de compatibilizar e articular a atividade letiva com a atividade de investigação tem de nos levar a olhar para o problema de outra forma, tentando responder à questão “como fazer investigação mantendo a nossa vocação de ensino politécnico, bem como a atividade letiva que temos de cumprir, sem contratar mais docentes?” A resposta leva-nos a duas conclusões que deverão ser objeto de análise e discussão interna na ESEC: (1) temos de mudar a forma como ensinamos para sermos capazes de promover uma maior fusão entre o ensino e a investigação; (2) temos de organizar a Escola, nomeadamente os serviços de apoio científico-pedagógicos, no sentido de facilitar essa fusão entre ensino e investigação.

Prioridade #4: Aumentar os indicadores de investigação da ESEC

Ser reconhecido pela investigação que se faz implica dar atenção à exigência de obtermos resultados que se traduzam no aumento dos indicadores usados para medir o nível de investigação produzido numa instituição: publicações em revistas indexadas, projetos financiados ou receitas geradas para a instituição. Isto significa que teremos de dirigir os recursos disponíveis, ainda que reduzidos – nomeadamente o Fundo de Financiamento de Atividades de Investigação Aplicada (FFAIA) –, para estas três prioridades. Será também relevante a capacidade de articular a atividade de ensino e os projetos de investigação com a prestação de serviços. Na concretização desta prioridade desempenharão um papel decisivo os *núcleos de investigação* da ESEC e as *unidades de prestação de serviços especializados*, previstas nos atuais estatutos e que urge criar nos próximos anos.

DESAFIO #3: FAZER DA ESEC UM ESPAÇO DE TRABALHO MODERNO, ATRATIVO E CONFORTÁVEL

A qualidade do trabalho desenvolvido está diretamente relacionada com as condições em que esse trabalho é feito. Neste domínio pensamos que as prioridades devem ser as seguintes:

Prioridade #5: Instalações

A resolução do problema de instalações insuficientes e, nalguns casos, inadequadas para as exigências atuais, só se resolverá com a construção de novas instalações para a ESEC. Temos a perspetiva de que isso venha a acontecer num horizonte de médio prazo, uma vez que esse projeto está entre aqueles que o IPC propôs, e foi aceite, para integrar uma linha de financiamento do PRR. Tratando-se de um projeto que se concluirá depois do quadriénio do mandato para o qual nos candidatamos, teremos de fazer investimentos nas atuais instalações.

Esta prioridade – nomeadamente a construção de novas instalações, que depende de financiamentos do governo e/ou de fundos europeus –, é claramente a que está mais exposta aos efeitos que a guerra na Ucrânia irá ter na economia do país.

Prioridade #6: Digitalização e simplificação dos procedimentos burocráticos

É importante que a ESEC invista fortemente na modernização de toda a sua infraestrutura digital, criando condições para uma transição de toda a atividade burocrática, de comunicação interna e externa, de gestão académica, administrativa e financeira e parte significativa da sua atividade de formação e de prestação de serviços para sistemas digitais.

Prioridade #7: Melhoria das condições de trabalho

O investimento na melhoria das condições de trabalho na ESEC deve incidir em dois níveis distintos: desenvolvimento profissional e progressão na carreira; e qualidade das instalações e dos equipamentos e recursos disponibilizados. É também importante investir na criação de programas específicos de acolhimento, receção e inserção de novos estudantes e trabalhadores.

Prioridade #8: Reforço da autonomia dos Departamentos

A complexidade, diversidade, dimensão da intervenção formativa da ESEC, exigem que se dê autonomia a estruturas, simultaneamente, mais próximas e conhecedoras dos problemas específicos que importa resolver, e que assentem o seu funcionamento na aplicação dos princípios da subsidiariedade e responsabilização. Só assim nos parece ser possível tomar decisões que correspondam às necessidades da comunidade Institucional. Nesse sentido é importante concretizar e aprofundar a autonomia dos Departamentos prevista nos Estatutos da ESEC e reforçar o papel dos

Diretores de curso.

AÇÕES A DESENVOLVER NO QUADRIÊNIO 2020/2026

Sem prejuízo de outras ações que – na sequência de processos de discussão interna ou de circunstâncias que não conseguimos antecipar –, venham a revelar-se fundamentais para o desenvolvimento da ESEC, apresentamos algumas propostas que consideramos importante analisar, discutir e implementar durante o próximo quadriênio.

DESAFIO #1: VENCER A AMEAÇA DEMOGRÁFICA E CHEGAR A NOVOS PÚBLICOS

PRIORIDADE #1: ALARGAMENTO DA OFERTA FORMATIVA A NOVOS MESTRADOS E A CURSOS NÃO CONFERENTES DE GRAU

O alargamento da oferta formativa da ESEC deve ser feito na perspetiva de criar um percurso coerente e consistente nas diversas áreas de formação da Escola, que se inicie no nível pós-secundário (CTeSP) e que possa continuar até ao doutoramento (quando nos for possível oferecer este tipo de cursos), passando pelas licenciaturas, mestrados e pós-graduações não conferentes de grau. É também importante garantir aos estudantes que ingressem num destes percursos formativos a possibilidade de comutação com outros percursos oferecidos pela ESEC em áreas adjacentes. A flexibilidade nos percursos formativos deve ser uma característica essencial da nossa organização curricular. Esta possibilidade pode ser assegurada, por exemplo, através de duplas titulações, de troncos comuns, de formações interdisciplinares ou da organização da formação em módulos que permitam várias configurações curriculares.

Consideramos essencial que a ESEC mantenha a sua capacidade de crescimento focando-se nas prioridades definidas pelo governo – CTeSP e formação contínua de adultos – e nas necessidades da região onde nos inserimos. As atuais instalações da ESEC – que se manterão as mesmas durante o quadriênio, pese embora a perspetiva de construção de uma nova Escola (que, como se disse antes, são agora menos otimistas face às eventuais consequências guerra da Ucrânia) – limitam a nossa capacidade de criar novos cursos. É, pois, importante que uma parte significativa do crescimento da oferta formativa se faça de forma deslocalizada e em parceria com outras instituições da região, nomeadamente escolas profissionais e autarquias. Esta opção será uma oportunidade para estabelecer e/ou fortalecer parcerias com escolas profissionais e entidades empregadoras da região. Defendemos que a ESEC deve tentar juntar a si um conjunto de escolas e profissionais e de centros de formação num

projeto formativo comum. A parceria já existente com a Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra é um bom exemplo daquilo que se pode fazer em conjunto. Os CTeSP, as Pós-graduações e as Micro Credenciações são a oferta formativa que melhor se adapta a este objetivo, com a vantagem de estarem previstos apoios e mecanismos de financiamento destinados a estes cursos. O IPC já tem, por exemplo, um programa de financiamento aprovado, no âmbito do Impulso Jovem STEAM e Impulso Adulto, que prevê, no horizonte 2022/25, o financiamento, para a ESEC, de 2 CTeSP, 11 Pós-Graduações e 2 Micro Credenciações. Considerando que a ESEC já tem em funcionamento um CTeSP em Desporto, e tendo ainda em conta a natureza dos Departamentos existentes na ESEC, pensamos que se pode estabelecer o objetivo de ter em funcionamento quatro CTeSP até ao fim do quadriénio.

A organização e o funcionamento das Pós-Graduações e Micro Credenciações deverão ser asseguradas pela *Knowledge Factory*. Esta unidade de prestação de serviços da ESEC já se afirmou e consolidou na organização de cursos livres de línguas – área de formação onde, aliás, ainda temos condições para aumentar a oferta formativa –, apostando essencialmente (mas não exclusivamente) na oferta de cursos *on-line*.

A ESEC terá de estar, ainda, atenta às necessidades de qualificação técnica e de reorientação de opções e percursos profissionais que, cada vez mais, se fazem sentir nos profissionais já inseridos no mercado de trabalho. Os cursos de formação contínua e de pós-graduação, assim como os mestrados profissionalizantes, desenvolvidos em parceria com empregadores da região e em articulação com as necessidades manifestadas pelos diplomados de cursos da ESEC através da rede *alumni*, deverão ser projetos a desenvolver.

Teremos também de nos preparar para dar resposta à necessidade de qualificar profissionais já diplomados com cursos superiores para que possam exercer funções docentes no Pré-Escolar e no Ensino Básico e Secundário. Um estudo recentemente divulgado pelo Ministério da Educação³ mostra que poderão faltar cerca de 34 mil docentes nos próximos anos e não nos parece possível substituí-los apenas por diplomados oriundo de cursos de formação inicial de professores e educadores. Esta necessidade vai também criar a oportunidade de reforçar a nossa oferta ao nível dos mestrados que habilitam para a docência.

É importante que a ESEC disponha de oferta formativa ao nível dos mestrados em todos os seus Departamentos, assegurando a possibilidade de oferecer a cada estudante que conclua a sua licenciatura na ESEC, pelo menos, duas alternativas para

³ DGEEC (2021). Estudo de diagnóstico de necessidades docentes de 2021 a 2030. Consultado a 14/04/2022 em: [https://www.dgeec.mec.pt/np4/506/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=1305&fileName=DGEEC_Estudo_Diagnostico_de_Necessidade_.pdf](https://www.dgeec.mec.pt/np4/506/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=1305&fileName=DGEEC_Estudo_Diagnostico_de_Necessidade_.pdf)

continuarem os seus estudos num mestrado nesta Escola. Tendo em conta a exiguidade das atuais instalações, é importante que a Escola seja capaz de organizar uma parte desta formação em regime de ensino a distância.

O sucesso do alargamento da oferta formativa da ESEC dependerá, ainda, de outros fatores que teremos de ter em conta: os níveis de empregabilidade dos diplomados; a capacidade de divulgar e fazer chegar a informação aos públicos interessados; e os serviços de apoio aos estudantes (bolsas, cantinas, residências, atividades extracurriculares, etc.). A articulação com o Politécnico de Coimbra e os seus Serviços de Ação Social será importante para a componente de ação social e de divulgação e comunicação, que assentará, da nossa parte, no trabalho desenvolvido pelo Gabinete de Comunicação e Relações Públicas (GCRP) da ESEC nas redes sociais, na manutenção e atualização do portal da ESEC e na organização de eventos.

Para além da sustentabilidade social, científica, técnica e pedagógica, é também crucial considerar a sustentabilidade financeira da oferta formativa da ESEC. Será pedido às Comissões Científicas dos Departamentos que desempenhem um papel fundamental na elaboração de propostas que visem desenvolver e articular os percursos formativos, contribuindo para a sua viabilidade nos diversos níveis.

Iremos também reforçar as condições de trabalho do Gabinete de Apoio à Investigação, Ensino e Internacionalização (GAIEI), dotando-o dos meios necessários para um efetivo apoio aos Diretores de curso e aos Departamentos, e do Gabinete de Comunicação e Relações Públicas (GCRP) munindo-o de meios necessários à promoção de uma imagem externa forte com informação completa e detalhada e com conteúdos em Português e Inglês.

PRIORIDADE #2: ENSINO A DISTÂNCIA - CHEGAR MAIS LONGE E DE FORMA MAIS RÁPIDA E ACESSÍVEL

As restrições que nos foram impostas recentemente pela pandemia mostraram-nos claramente as virtudes do ensino presencial e do contacto direto e presencial entre docentes, entre estudantes e entre docentes e estudantes. Apesar disso, o recurso à formação a distância, a que fomos obrigados a recorrer sem qualquer tipo de preparação ou formação prévia, também teve a virtude de nos familiarizar com instrumentos tecnológicos e pedagógicos que a maior parte de nós não conhecia ou nunca tinha usado. Esta experiência ajudou-nos a perceber que há um conjunto de aprendizagens que podem ser feitas, com vantagem para todos os envolvidos, através de abordagens de ensino a distância articuladas com o ensino presencial.

Tendo isto em consideração e tendo ainda em conta as dificuldades de espaços com que lidamos e as suas consequências – para docentes e alunos – na elaboração de

horários, pensamos que é importante analisar a possibilidade de incluir componentes de ensino a distância em todos os nossos CTeSP, Licenciaturas e Mestrados. Colocaremos em discussão a proposta de, mantendo a natureza presencial dos cursos, introduzir em todos eles uma pequena componente de formação a distância, nunca superior a 25% dos ECTS ou da carga letiva de contacto do curso. Esta percentagem de formação a distância terá, no entanto, de ser ainda validada pela A3ES, uma vez que a legislação atual é omissa em relação a este aspeto.

Uma outra ação que consideramos importante é a criação de cursos de Mestrado, de Pós-Graduação ou de Micro Creditação, que funcionem essencialmente em regime de ensino a distância. Esta opção é fundamental para podermos chegar a um público mais vasto, com menor disponibilidade horária para se deslocar à ESEC, e residente fora da área de influência direta da ESEC.

Para que estas propostas de ensino a distância possam concretizar-se com sucesso, teremos de promover duas outras ações essenciais: cursos de formação em metodologias de ensino e metodologias de construção e desenvolvimento curricular para o ensino a distância; criação de uma unidade de serviços especializada, a funcionar em articulação com o centro de Informática e Meios Audiovisuais (CIMAV) e o Centro de Documentação e Informação (CDI), com o objetivo de apoiar os docentes na construção de materiais a usar em aulas ou cursos de formação a distância.

DESAFIO #2: FAZER MAIS E MELHOR INVESTIGAÇÃO

PRIORIDADE #3: ARTICULAR ENSINO E INVESTIGAÇÃO

A investigação é um dos pontos em que consideramos que a ESEC terá de fazer obrigatoriamente um forte investimento no próximo quadriénio. Esta prioridade assume um carácter ainda mais urgente quanto se perspetiva que a legislação que veda aos politécnicos a atribuição do grau de doutor irá ser alterada em breve, possibilitando às escolas politécnicas – apenas àquelas que tenham indicadores de investigação elevados – a possibilidade de vir a desenvolver programas de doutoramento. Por outro, a tutela e a A3Es têm vindo a pressionar as IES no sentido de estas envolverem mais estudantes nas suas atividades de investigação e que o façam em fases precoces do percurso formativo no ensino superior.

Já existem na ESEC – sobretudo ao nível dos cursos de mestrado – vários exemplos positivos de envolvimento dos estudantes em atividades de investigação, embora circunscritos a UC específicas. Importa agora sermos capazes de generalizar esses exemplos e fazer desta articulação entre ensino e investigação e do envolvimento de estudantes em atividades de investigação, uma característica curricular distintiva dos

cursos. Teremos de encontrar as melhores formas de concretizar este objetivo, podendo adotar-se soluções distintas para áreas de formação diferentes.

É crucial que se consiga chegar a um modelo de organização curricular que, sem implicar a contratação de novos docentes, possa abrir espaço e disponibilidade para que os professores e estudantes se envolvam em projetos de investigação que contribuam, simultaneamente, para a formação académica dos alunos. Teremos de encontrar urgentemente uma resposta para a pergunta *“o que é preciso fazer para que docentes e estudantes façam investigação científica que promova aprendizagens fundamentais à formação dos estudantes, sem ser necessário contratar mais docentes?”*. Da resposta a esta questão, e da viabilidade da implementação das medidas que se identificarem, dependerá o nosso sucesso neste desafio. Pensamos que a resposta envolverá algumas das ações que já se iniciaram e que pretendemos manter, nomeadamente, a criação dos Núcleos de Investigação, a criação de um fundo de apoio à investigação, e o desenvolvimento, a curto prazo, de um portal específico para os Núcleos de investigação, com a possibilidade de congregar aí um conjunto de serviços e recursos que se considerem relevantes para quem desenvolve atividades de investigação. Outras iniciativas como, por exemplo, a inclusão de espaços curriculares para o desenvolvimento de projetos de investigação comuns a várias unidades curriculares também nos parecem fundamentais que venham a ser consideradas.

PRIORIDADE #4: AUMENTAR OS INDICADORES DE INVESTIGAÇÃO DA ESEC

Fazer da investigação uma prioridade significa que teremos de dar uma importância acrescida ao desempenho da ESEC nos indicadores utilizados pela comunidade científica: existência de centros de investigação, publicações em revistas indexadas, projetos financiados, receitas geradas pela investigação, transferência de conhecimento, etc.

Iremos continuar a apoiar e promover a atividade dos Núcleos de investigação da ESEC na perspetiva de que venham a apresentar em conjunto a candidatura de um centro de investigação – Centro de Desenvolvimento do Potencial Humano (CDPH) – no processo de avaliação de centros de investigação a promover pela FCT.

Iremos dar uma maior visibilidade ao trabalho desenvolvidos pelos investigadores da ESEC e pelos Núcleos de Investigação assegurando um espaço privilegiado no portal da ESEC que funcionará também como plataforma de serviços de apoio aos investigadores.

Manteremos e reforçaremos o Fundo de Financiamento de Atividades de Investigação Aplicada (FFAIA), cuja utilização deverá ser dirigida para ações que se traduzam em

publicações em revistas indexadas.

Promoveremos a integração de estudantes nos Núcleos de Investigação criando a figura do “investigador estudante” e definindo um sistema próprio de incentivos para as publicações que envolvam estudantes da ESEC.

Consideramos essencial a existência de uma revista com a chancela ESEC-IPC, que possa ser uma das faces visíveis da dinâmica científica da Escola, pelo que iremos promover a revitalização da Exedra.

É também nossa intenção dotar a escola de meios que permitam dar suporte aos investigadores na prospeção de programas de financiamento e na gestão financeira de projetos.

DESAFIO #3: FAZER DA ESEC UM ESPAÇO DE TRABALHO MODERNO, ATRATIVO E CONFORTÁVEL

PRIORIDADE #5: INSTALAÇÕES

Dispor de instalações adequadas à missão, aos objetivos, aos projetos e aos programas de que somos responsáveis é uma condição essencial à qualidade do nosso trabalho. Sendo unanimemente reconhecido que as atuais instalações da ESEC são um entrave à expansão e desenvolvimento da Escola e uma limitação à qualidade do nosso trabalho, teremos como prioridade máxima a concretização do projeto – já anunciado pelo senhor Presidente do IPC – de construção de instalações novas para a ESEC no campus de Bencanta. Sabendo, no entanto, que a construção de instalações de raiz será sempre um projeto que não finalizará antes de 4 a 5 anos, teremos de fazer investimentos nas atuais instalações.

O primeiro investimento previsto – construção de uma cantina – é da responsabilidade do IPC e já foi anunciado pelo senhor Presidente do IPC como estando para se concretizar brevemente. Na sequência dessa obra, a ESEC poderá dispor das atuais instalações da cantina para deslocar para aí atividades letivas. Essa possibilidade abre portas à reorganização dos espaços usados pelos diferentes cursos e nessa perspetiva, colocaremos em discussão pública a possibilidade de deslocar as salas ligadas ao curso e às UC de Arte e Design para o espaço da atual cantina e reafectar os espaços do piso 0 usados pelas UC de Artes e Design a outras atividades.

Um segundo investimento será feito na sequência da transferência da Associação de Estudantes para o espaço onde funcionou a antiga reprografia e para a garagem. Serão feitas obras de requalificação destas salas – suportadas pelo IPC e pela ESEC. O

espaço libertado pela AE ESEC será reabilitado. Colocaremos em discussão pública a possibilidade de este espaço ser utilizado para aí instalar os Núcleos de Investigação da ESEC.

Iremos, também, continuar a fazer investimentos que tornem o edifício mais acessível a pessoas com mobilidade reduzida e a Escola mais sustentável do ponto de vista energético e ambiental.

PRIORIDADE #6: DIGITALIZAÇÃO E SIMPLIFICAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS BUROCRÁTICOS

A simplificação dos procedimentos burocráticos é crucial para que a produtividade da ESEC aumente em todos os níveis de intervenção da Escola. A revisão e simplificação do SIGQ e a sua conformação ao modelo de gestão definido nos estatutos da ESEC, bem como a simplificação dos procedimentos associados ao NÓNIO são objetivos prioritários. Assumimos o compromisso de reduzir a sobrecarga gradual de tarefas administrativo-burocráticas (do tipo: inscrever alunos em exame, controlar alunos elegíveis para exame, preencher pautas de exame sem alunos, etc.) que ocupam o tempo em que os docentes deviam estar focados em projetos, investigação, preparação de aulas, etc.

Consideramos importante continuar a investir na digitalização da Escola, quer ao nível administrativo e financeiro, quer ao nível pedagógico, científico e técnico. A transposição de procedimentos para plataformas digitais é imprescindível à modernização da Escola e, nesse sentido, deve manter-se e reforçar-se, mas deve garantir-se, igualmente, que este processo se traduz efetivamente na simplificação das tarefas e em ganhos de tempo, produtividade e qualidade de desempenho dos envolvidos.

Teremos também de fazer um investimento considerável na modernização da infraestrutura digital da ESEC que se encontra obsoleta e incapaz de suportar o aumento da atividade digital que se perspetiva para o quadriénio. Caberá ao CIMAV a elaboração de propostas técnicas para o desenvolvimento esta área.

PRIORIDADE #7: MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO DE DOCENTES, NÃO DOCENTES E DISCENTES

Defendemos que é importante que a ESEC garanta aos seus trabalhadores oportunidades de desenvolvimento profissional e de progressão na carreira.

Nesta área de intervenção, propomo-nos, no que se refere aos trabalhadores não docentes, a fazer uma melhor articulação entre os objetivos traçados nos planos de atividade setoriais, o plano de formação dos trabalhadores e o sistema de avaliação do

desempenho. Reforçaremos também os mecanismos de participação dos trabalhadores não docentes na definição dos planos de atividade sectoriais. Consolidaremos a reorganização dos serviços de forma a otimizar os recursos humanos, o seu potencial técnico e a sua vocação/motivação – sem que isso coloque em causa os direitos dos trabalhadores não-docentes e a dignidade que lhes é devida, bem como o sistema de coordenação de serviços já iniciado e o papel dos coordenadores de serviço na estrutura da ESEC.

No caso dos trabalhadores docentes, iremos usar o mecanismo dos concursos internos para assegurar que o mapa de pessoal da ESEC tenha entre 70% e 75% de docentes de carreira e que destes, 50% sejam professores coordenadores ou coordenadores principais, e que os coordenadores principais correspondam a 15% do total de professores coordenadores. Manteremos um ritmo de abertura de concursos externos para a categoria de professor adjunto que assegure a substituição de docentes aposentados e promova o rejuvenescimento do corpo docente. Será importante garantir que a distribuição percentual de docentes convidados e docentes de carreira seja equitativa em cada um dos grupos científicos e disciplinares.

Propomo-nos promover a melhoria da qualidade das instalações e dos equipamentos e recursos disponibilizados nas salas de aula, nos gabinetes, nos serviços e nos espaços públicos. É importante criar ambientes de trabalho e de aprendizagem que sejam convidativos, confortáveis e promotores da qualidade do trabalho que aí se desenvolve.

Consideramos importante que se faça um investimento na criação de espaços de convívio e de trabalho informal e que se criem condições – nomeadamente com instalação de mobiliário e de áreas cobertas – para ocupação e utilização dos espaços exteriores pela comunidade Escolar.

Iremos também promover a criação de programas específicos de acolhimento, receção e inserção de novos estudantes – neste caso, em colaboração com a Associação de Estudantes – e de trabalhadores docentes e não docentes.

Reputamos de essencial para o desenvolvimento pessoal e profissional de estudantes e trabalhadores docentes e não docentes, a oportunidade de ter contactos internacionais e, nesse sentido, continuaremos a promover com intensidade e frequência a participação de estudantes nos programas de mobilidade ERASMUS+, garantindo a rotatividade na atribuição das bolsas de mobilidade destinadas a docentes e não docentes, fomentando em simultâneo a figura de *professor visitante*, de modo a podermos contar com a participação de docentes oriundos de várias universidades dentro e fora do espaço europeu.

PRIORIDADE #8: REFORÇO DA AUTONOMIA DOS DEPARTAMENTOS

O projeto educativo que defendemos para a ESEC pressupõe a participação e envolvimento da comunidade docente na operacionalização das opções de desenvolvimento estratégico e das medidas a implementar para a sua concretização. Os Departamentos têm, na estrutura organizativa da ESEC, um papel fundamental a desempenhar nesse processo e é crucial que se criem condições para que possam ter autonomia na operacionalização das decisões relativas às áreas de formação e aos cursos que os integram.

Envolveremos os Departamentos e as suas Comissões Científicas na análise e elaboração de propostas relativas ao desenvolvimento das áreas de formação e dos cursos que integram cada departamento. Parece-nos importante que os Departamentos possam escolher opções de desenvolvimento distintas, desde que isso não coloque em risco o desenvolvimento de outros Departamentos. Os Departamentos deverão ter também um papel fundamental nas decisões de deslocalização da formação que asseguram.

Será também importante que os Departamentos analisem o interesse e a oportunidade da criação de Unidades de Prestação de Serviço Especializadas nas respetivas áreas de intervenção, iniciativa que reportamos de muito interesse para o desenvolvimento da ESEC, para a captação de receitas para os Departamentos e para o envolvimento de estudantes em atividades práticas de prestação de serviço ligadas a necessidades do mercado de trabalho.

A autonomia e o protagonismo dados aos Departamentos não poderão colocar em risco a unidade da ESEC, pelo que promoveremos projetos de cooperação entre os diferentes Departamentos, de forma a aumentar a coesão da Escola.

Propomo-nos a colocar na gestão dos Departamentos as verbas até agora atribuídas aos cursos para o desenvolvimento de atividades extracurriculares, reforçando consideravelmente o seu valor.

EM JEITO DE CONCLUSÃO

Concretizar um projeto como aquele que apresentámos não é missão para uma única pessoa nem para um pequeno grupo, mesmo que competente e voluntarioso. Pouco do que aqui se defendeu como importante para o desenvolvimento da Escola poderá ser concretizado se não conseguirmos mobilizar toda a comunidade a fazer deste projeto “o” projeto da Escola. Esse será o nosso maior desafio.

O equilíbrio, a justeza, a pertinência e a coerência das propostas apresentadas serão um ponto relevante para conseguir vencer este desafio, mas não bastarão. Teremos

de as analisar e discutir com os interessados e saber incorporar os muitos contributos válidos que surgirão desse diálogo.