

Plano Estratégico e de Ação da Escola Superior de Educação de Coimbra do Instituto Politécnico de Coimbra

Quadriénio de 2026-2030

Assinado
por 5 do Conselho ESEC
de 16 Julho 2026.
16 Julho 2026

1. MENSAGEM DO PRESIDENTE

A Escola Superior de Educação de Coimbra (ESEC) é, antes de mais, o lugar onde trabalhamos, ensinamos, aprendemos e vivemos uma parte muito significativa das nossas vidas — todos nós. É uma instituição pública que forma educadores, professores, comunicadores, artistas, técnicos de intervenção social, profissionais do turismo e do desporto, e que, através deles, deixa uma marca concreta nas escolas, nas autarquias, nas associações, nas instituições, nas empresas e nos territórios onde se insere, distinguindo-se pela pluralidade e qualidade da sua oferta formativa ao serviço da sociedade.

O quadro em que a ESEC se encontra é particularmente exigente, caracterizando-se por várias ameaças, entre as quais se conta o declínio demográfico, instalações degradadas, subdimensionadas e desadequadas, crescente concorrência entre instituições, particularmente das geograficamente mais próximas, pressão sobre o financiamento público, transformação do ensino superior politécnico e alterações profundas no mundo do trabalho e na utilização de tecnologias digitais.

Ainda assim, a ESEC já provou ser capaz de inovar, de criar oferta formativa relevante, de manter uma forte ligação à região em que se insere e de se abrir ao país e ao mundo. A nossa Escola pode, e deve, dar um passo em frente: consolidar o muito que já faz bem e ganhar confiança para enfrentar, em conjunto, os desafios dos próximos anos. Temos docentes com trajetos sólidos de ensino e investigação, trabalhadores não docentes competentes e dedicados, estudantes que escolhem a ESEC porque se reveem nas áreas de formação que oferecemos — ainda que, muitas vezes, falte tempo, espaço e organização, para que tudo isto se traduza numa cultura de Escola mais forte, mais coesa, mais visível.

Com melhor coordenação, mais transparência e mais participação, podemos transformar o nosso potencial num projeto claro de desenvolvimento. Podemos e devemos equilibrar e melhorar a oferta formativa e as finanças da Escola, libertar tempo para a investigação e para o trabalho em equipa, aproveitar melhor os nossos espaços, tornar a vida de estudantes, trabalhadores docentes e trabalhadores não docentes mais previsível e mais justa.

2. MISSÃO, VISÃO E VALORES

2.1. Missão da ESEC

A ESEC tem por missão promover uma formação de elevado nível, em todos os ciclos de estudos que lhe forem reconhecidos (licenciaturas, mestrados e futuros doutoramentos em contexto politécnico ou de universidade politécnica), bem como formação de curta duração ou não conferente de grau, adaptada às necessidades da

mm-2
sociedade contemporânea, visando contribuir para a formação de profissionais bem preparados e de cidadãos ativos, responsáveis, críticos e solidários.

Pretendemos concretizar esta missão através de:

- a) uma oferta formativa plural e exigente, nas licenciaturas, nos mestrados e nos doutoramentos, bem como na formação não conferente de grau, como cursos breves, microcredenciações e cursos técnicos superiores profissionais (CTeSP), que permitam também a formação e aprendizagem ao longo da vida;
- b) práticas pedagógicas centradas nos estudantes, que valorizem a participação, a reflexão crítica e a ligação entre teoria e prática;
- c) investigação aplicada e desenvolvimento de projetos relevantes para os territórios onde se insere;
- d) forte ligação à comunidade educativa, cultural, social e institucional da cidade, da região e do país;
- e) um ambiente institucional motivador, saudável, justo, inclusivo e participativo, que reconheça o contributo de estudantes, trabalhadores docentes e trabalhadores não docentes para a realização desta missão comum.

2.2. Visão para o quadriénio de 2026-2030

A visão que orienta este plano é a de uma ESEC reconhecida como escola de referência nacional na formação de profissionais de educação, comunicação, artes, intervenção social, turismo e desporto, capaz de:

- a) combinar uma oferta formativa plural e sustentável com elevada qualidade pedagógica e científica;
- b) manter uma comunidade académica coesa, participativa e articulada entre gerações e entre os diferentes corpos — trabalhadores docentes, trabalhadores não docentes e estudantes;
- c) aprofundar a sua inserção territorial, reforçando a ligação a outras instituições de ensino, autarquias, associações e organizações da sociedade civil;
- d) afirmar a sua identidade própria no quadro do Instituto Politécnico de Coimbra (IPC), contribuindo de forma clara e visível para a missão e visão institucionais.

2.3. Valores para o exercício da Presidência

A ESEC continuará a garantir a liberdade de ensinar, aprender e investigar, orientada pela procura da verdade, pela qualidade científica e pedagógica e pelo serviço ao bem comum, sem constrangimentos ideológicos ou programáticos impostos pela instituição.

A vontade institucional da ESEC deve ser definida por órgãos colegiais representativos dos diferentes corpos e sensibilidades, promovendo a responsabilização coletiva pelas decisões, pelas suas consequências e pelos caminhos de correção que se revelem necessários.

As decisões devem ser tomadas pelas estruturas mais próximas dos destinatários das medidas que delas resultam: por cursos, áreas científicas e departamentos, sempre que os efeitos sejam circunscritos; por órgãos de gestão da ESEC e, quando aplicável, do IPC, quando estejam em causa opções de maior amplitude. Este princípio implica responsabilização efectiva pelos resultados das decisões tomadas.

As diversas áreas e domínios científicos da ESEC devem ser reconhecidos como partes integrantes da missão da Escola, assegurando iguais oportunidades de desenvolvimento, salvaguardadas as especificidades de cada área.

A Escola deve cultivar uma cultura de inovação pedagógica, científica e organizacional, comprometida com a melhoria contínua, com a sustentabilidade ambiental, social e económica e com a utilização responsável de recursos.

As pessoas — nós: trabalhadores docentes e não docentes, e estudantes — são o elemento mais importante da instituição. As opções de gestão devem, por isso, ter sempre em conta o impacto na qualidade de vida da comunidade, promovendo apoio mútuo, coesão interna e sentido de pertença à ESEC e, consequentemente, também ao IPC. Ainda assim, não podem nem devem, em momento algum, ignorar todo o atual contexto da ESEC.



3. CONTEXTO ESTRATÉGICO

3.1. Inserção da ESEC no Instituto Politécnico de Coimbra

A ESEC é uma das Unidades Orgânicas de Ensino (UOE) do IPC e, nessa condição, está vinculada à missão, visão e valores definidos a nível institucional, bem como ao Plano Estratégico 2025-2029, designadamente no que respeita aos eixos de Governança e Sustentabilidade, de Excelência Pedagógica e Académica, de Investigação, Inovação e Transferência de Conhecimento, de Internacionalização e de Recursos Humanos e Materiais.

Este plano acompanha esses eixos fundamentais e compromete-se a contribuir para a sua concretização, garantindo que a especificidade da ESEC — nos campos da educação, comunicação, artes, intervenção social, turismo e desporto — se traduz em contributos próprios e distintivos para os objetivos comuns do IPC.

3.2. Pontos fortes e oportunidades

A ESEC, tal como qualquer instituição, tem pontos fortes, que devem ser devidamente potenciados, e oportunidades, que devem ser aproveitadas.

Pontos fortes:

- a) diversidade e riqueza da oferta formativa nas áreas da educação, comunicação, cultura, artes, desporto e intervenção social;
- b) forte ligação histórica à comunidade educativa e cultural da região de Coimbra e a redes nacionais e internacionais;
- c) empenho de docentes e trabalhadores não docentes no desenvolvimento da Escola;
- d) trajetões de empregabilidade positiva em várias áreas de formação;
- e) experiência consolidada em formação contínua e prestação de serviços à comunidade;
- f) existência de polos de gestão de centros de investigação avaliados com “muito bom” pela FCT (InED e SPRINT e, a muito breve prazo, do LabCom), a par de um outro centro avaliado com “bom” (CiTUR);
- g) habilitações académicas, tanto do corpo de docente, como do corpo não docente.

Oportunidades:

- a) enquadramento estratégico do IPC que valoriza a inovação pedagógica, a investigação aplicada, a cooperação e a internacionalização;
- b) instrumentos de financiamento nacionais e europeus para reforço da qualificação, da digitalização, da inovação educativa e da sustentabilidade;
- c) possibilidade de criação de cursos de doutoramento em contexto politécnico, dependente da consolidação da capacidade investigadora, havendo já uma proposta em vias de ser aprovada a curto prazo;
- d) procura crescente de formação ao longo da vida, de percursos flexíveis e de ofertas dirigidas a novos públicos (adultos, profissionais, estudantes internacionais).



3.3. Pontos fracos e ameaças

O mesmo acontece com os pontos fracos, que devem ser reconhecidos e corrigidos, bem como com as ameaças, mesmo que estas sejam partilhadas com outras instituições de ensino superior.

Pontos fracos:

- a) instalações insuficientes, degradadas e, em parte, desadequadas às exigências actuais, enquanto o projeto de novas instalações ou de instalações suplementares não se concretiza;
- b) indicadores de investigação aquém do potencial da Escola, com desequilíbrios entre áreas científicas;
- c) dificuldades na articulação plena entre ensino, investigação e prestação de serviços;
- d) constrangimentos na progressão e na renovação das carreiras docentes e não docentes;
- e) burocracia excessiva e processos administrativos pouco simplificados.

Ameaças:

- a) declínio demográfico e redução do número de candidatos ao ensino superior;
- b) crescente concorrência de instituições universitárias e politécnicas na região e no país;
- c) incerteza no financiamento público e pressão sobre a sustentabilidade económica das instituições;
- d) rápidas transformações tecnológicas e sociais, designadamente os desafios colocados pela inteligência artificial, que exigem adaptações céleres da oferta formativa e das práticas pedagógicas.

4. EIXOS E PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

A partir deste contexto desafiante, mas com potencialidades, definimos seis eixos estratégicos, cada um com prioridades específicas e compromissos claros para o quadriénio de 2026-2030, que poderão — e deverão — ser avaliados e ajustados em diálogo permanente com a comunidade da ESEC.

Eixo 1. OFERTA FORMATIVA, SUSTENTABILIDADE E NOVOS PÚBLICOS

Prioridade 1.1. Oferta plural, coerente e sustentável

Promoveremos uma oferta formativa plural e coerente através da articulação entre CTeSP, licenciaturas, mestrados, pós-graduações, cursos breves e microcredenciações. O objetivo consiste em construir percursos integrados que, sempre que aplicável, se estendam a programas doutorais em contexto politécnico.

Procuraremos que cada área científica da ESEC dispõe de percursos verticais e horizontais sólidos, interligando a formação inicial e contínua, bem como as oportunidades de requalificação e especialização profissional.

Comprometemo-nos com a sustentabilidade económica e académica da oferta formativa, mediante a adopção dos seguintes mecanismos:

- a) realização de estudos regulares de viabilidade e empregabilidade;
- b) ajustamento dinâmico de vagas entre cursos, dentro dos limites legais;
- c) análise e harmonização de rácios ECTS/hora;
- d) reserva de créditos para unidades curriculares de opção intercurso, favorecendo a interdisciplinaridade e a aproximação entre estudantes de diferentes ciclos de estudos.

Prioridade 1.2. Harmonização dos rácios ECTS/horas de contacto e reorganização das unidades curriculares

Procederemos — aliás, já o começamos a fazer — a uma análise global dos rácios ECTS/horas de contacto de todos os ciclos de estudos com o objetivo de:

- 
- a) ajustar as horas de contacto ao rácio de referência de 1:9 (1 ECTS = 9 horas de contacto), no caso das licenciaturas, e de 1:6, no caso dos mestrados, garantindo a equidade entre cursos e áreas científicas e também entre docentes e estudantes, bem como um maior equilíbrio financeiro para a Escola;
 - b) eliminar assimetrias injustificadas entre os diferentes ciclos de estudos (tanto em licenciaturas como em mestrados), assegurando que todos os planos de estudos observem o mesmo referencial interno.

Reorganizaremos a arquitectura dos planos de estudos, transitando a referência dominante das unidades curriculares de 3 ECTS (e respectivos múltiplos) para um valor base superior, de 5 ECTS, em articulação com as necessidades pedagógicas concretas e os ciclos de avaliação da A3ES, de forma a:

- a) ajustar o número total de unidades curriculares por semestre e por ciclo de estudos, através da fusão de disciplinas existentes ou da criação de novas unidades mais integradoras;
- b) incrementar o número de horas letivas por unidade curricular;
- c) preservar o volume de formação e as necessidades de serviço docente, mantendo inalterada a carga letiva global de estudantes e docentes;
- d) permitir que os estudantes concentrem tempo e esforço num menor número de unidades curriculares e de elementos de avaliação, potenciando aprendizagens mais profundas e consistentes;
- e) libertar tempo estrutural no trabalho dos docentes, atenuando a dispersão por múltiplas disciplinas e processos avaliativos, criando assim condições para uma maior dedicação à investigação, à produção científica e à participação em projetos competitivos.

Garantiremos que este processo de reorganização dos rácios e dos créditos:

- a) será conduzido de forma participada, envolvendo Departamentos, Comissões Técnico-Científicas, Áreas Científicas, Conselho Pedagógico e Conselho Técnico-Científico;
- b) respeitará padrões de qualidade pedagógica e de coerência curricular, evitando, em novas ofertas formativas, simples operações aritméticas sobre ECTS e horas de contacto que resultem descontextualizadas;
- c) será articulado com as exigências de acreditação externa e com a estratégia de reforço da investigação da ESEC, assumindo explicitamente que a libertação de tempo docente se orienta para a consolidação de centros e pólos de investigação, para o aumento da produção científica a curto prazo ou para a participação em projetos relevantes para a comunidade.

Prioridade 1.3. Aproximação a novos públicos

Desenvolveremos ou ajustaremos ofertas especialmente dirigidas a:

- a) estudantes provenientes do ensino profissional e de vias tecnológicas;
- b) adultos já inseridos no mercado de trabalho que necessitem de actualização ou reconversão profissional;
- c) públicos internacionais, através da optimização das vagas para estudantes estrangeiros.

Articularemos, sempre que adequado, as modalidades presenciais, de *b-learning* e de ensino a distância, incorporando o uso responsável da inteligência artificial na educação para personalizar percursos de aprendizagem e preparar profissionais para o novo mercado de trabalho, garantindo os padrões de qualidade pedagógica e a indispensável acreditação externa, considerando as especificidades de cada ciclo de estudos.

Reforçaremos a formação ao longo da vida — designadamente através de pós-graduações, cursos breves e microcredenciações — em parceria estreita com autarquias, instituições de ensino, associações profissionais e entidades culturais e sociais.

Prioridade 1.4. Parcerias territoriais e institucionais

Intensificaremos as parcerias com escolas profissionais, agrupamentos de escolas, municípios, instituições culturais, organizações desportivas e outras entidades com atividades afins à matriz da ESEC, visando o desenvolvimento de uma oferta formativa deslocalizada e construída em regime de parceria solidária.

Articularemos com as restantes UOE do IPC a criação de formações interdisciplinares, aproveitando complementaridades e reforçando a marca institucional conjunta da ESEC e do IPC.



Medidas Operacionais

Planeamento Estratégico e Novos Formatos

- **Criação do Gabinete de Diagnóstico e Estudos Prospectivos:** Apoio à definição estratégica através de diagnósticos regulares sobre evolução demográfica, procura, empregabilidade e necessidades de qualificação, fornecendo cenários para a oferta formativa e identificando fontes de financiamento.
- **Desenvolvimento de Formatos Digitais:** Criação de cursos breves, pós-graduações e microcredenciações em formato exclusivamente digital (*online/e-learning*) ou de *b-learning*.
- **Integração Regulada de Inteligência Artificial no Processo Pedagógico:** Introdução transversal e crítica, definindo diretivas transversais, de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) nos planos de estudos e nas dinâmicas de sala de aula, capacitando os estudantes para o uso ético e profissional destas tecnologias.

Uniformização Estrutural ao Nível das Licenciaturas e dos CTesP

- **Rectificação de Horas de Contacto:** Garantia de que todos os planos de estudos cumpram estritamente 9 horas de contacto por cada ECTS, aplicando-se inicialmente ao nível do curso — já conseguido, entretanto — e, posteriormente, a nível geral das unidades curriculares (salvaguardando excepções como estágios).
- **Adopção de Unidades Curriculares de 5 ECTS:** Transição para unidades curriculares base de 5 ECTS para diminuir o número de disciplinas e viabilizar o regresso ao modelo estável de 15 semanas letivas por semestre (excetuando estágios, projetos e laboratórios de 10 a 30 ECTS).
- **Associação entre Vagas e Financiamento:** Ajuste de vagas entre ciclos de estudos com base no histórico de procura e indicadores de financiamento, aproveitando contratos-programa para o aumento de vagas e controlo da dimensão da oferta e pedidos específicos de ajustes à Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES).
- **Frequência Partilhada de Unidades Curriculares:** Frequência de disciplinas de outros cursos (aproximadamente, um modelo de *majors* e *minors*), permitindo que, em determinados contextos, as unidades curriculares sejam independentes de um curso específico.
- **Estágio Curricular Obrigatório:** Introdução obrigatória em todas as licenciaturas de um estágio curricular (ou solução análoga) no 2.º semestre do 3.º ano, dotado idealmente de 30 ECTS.

Uniformização Estrutural ao Nível dos Mestrados e das Pós-Graduações

- **Fixação do Rácio de Horas de Contacto:** Padrão de 1 ECTS para 6 horas de contacto em todos os mestrados e pós-graduações (excetuando, eventualmente, a formação de professores), rejeitando a redução de horas letivas para colmatar o decréscimo de candidatos.
- **Crítérios de Sustentabilidade dos Cursos:** Exigência de um número mínimo de 20 inscritos por mestrado, após a uniformização das horas de contacto, com candidatos a provir de mais do que uma licenciatura (da ESEC, do IPC e de outras instituições de ensino superior).
- **Articulação com Pós-Graduações:** Associação de cada mestrado a uma pós-graduação correspondente à sua componente curricular (sem a dissertação).
- **Mecanismo de Substituição de Cursos:** Apresentação de uma nova solução formativa em substituição de qualquer mestrado que demonstre dificuldades em manter o número mínimo de inscritos por dois anos consecutivos.
- **Mestrados de Continuidade e Cruzados:** Abertura de um mestrado de “continuidade” para cada licenciatura (sem carácter de exclusividade), privilegiando mestrados interdisciplinares que cruzem competências de diferentes cursos, departamentos, UOE do IPC ou outras instituições de ensino superior.
- **Parcerias Estratégicas:** Proposta de mestrados em parceria com outras unidades de ensino do IPC ou com instituições externas (tal como já acontece com a ESTGOH e a ESTeSC).

Cursos Técnicos Superiores Profissionais

- **Ligação Vertical:** Desenho dos planos dos CTeSP de modo a conferirem entrada directa no 2.º ano de uma licenciatura da Escola.
- **Gestão Estratégica de Vagas:** Utilização dos CTeSP para preencher vagas em licenciaturas com menor procura histórica ou para ensaiar a viabilidade de novas licenciaturas, sem prejuízo de, em casos de financiamento específico, se privilegiar uma abordagem mais direccionada e autocontida.

Cargas Letivas e Organização dos Semestres

- **Limites de Carga Horária em Licenciaturas:** Máximo de 6 unidades curriculares por semestre por curso. Carga letiva semanal de 18 horas para estudantes e 12 horas para docentes. Tecto máximo da Distribuição de Serviço Docente (DSD) fixado em 8 unidades curriculares por professor.
- **Limites de Carga Horária em Mestrados:** Unidades curriculares de 10 ECTS como norma padrão (5 ECTS como excepção), garantindo de 3 a 6 unidades curriculares por semestre, com carga letiva semanal dos estudantes fixada em 12 horas.
- **Institucionalização da Semana Aberta da ESEC:** Realização anual da Semana Aberta — em oposição a múltiplos dias abertos — como o principal evento de ligação às escolas secundárias, profissionais e comunidade educativa regional, promovendo oficinas, visitas guiadas aos laboratórios e estúdios, bem como sessões de esclarecimento sobre a oferta formativa (licenciaturas e CTeSP).
- **Montra de Projetos Interdisciplinares:** Articulação da Semana Aberta com os diferentes Departamentos para que o evento sirva de palco à apresentação pública de projetos, performances de teatro, recitais de música e exposições dos estudantes, potenciando a atratividade da Escola perante potenciais candidatos.

Divulgação da Oferta Formativa

- **Canais de Divulgação Integrada:** Comunicação digital contínua nas redes sociais, representação institucional em feiras de ensino superior (promovidas por associações de estudantes ou outras entidades) e ativação de redes de alunos-embaixadores como promotores ativos da marca ESEC.
- **Concepção de Materiais Informativos:** Criação de brochuras apelativas organizadas por áreas de formação, contendo informações de consulta rápida (duração, ECTS, datas de candidatura, hiperligações directas e códigos QR (*quick response*) para os avisos de abertura e *numerus clausus*).
- **Ampliação de Canais de Difusão:** Divulgação de eventos, exposições, espectáculos de música e de teatro, bem como projetos científicos nos canais digitais oficiais, usando os recursos da ESEC TV.

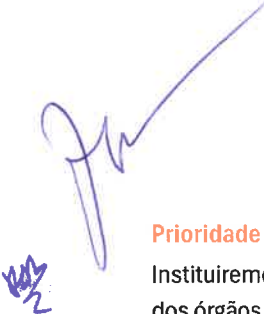
Eixo 2. COMUNIDADE, IDENTIDADE E PARTICIPAÇÃO

Prioridade 2.1. Reforço do sentido de comunidade

Reafirmaremos a ESEC como um espaço de encontro, trabalho, convivência e partilha, promovendo uma cultura de proximidade e de abertura entre estudantes, docentes e trabalhadores não docentes.

Promoveremos iniciativas regulares que reforcem a identidade da Escola — designadamente encontros informais, eventos culturais, científicos e desportivos partilhados, bem como momentos de reflexão coletiva —, envolvendo explicitamente todos os sectores da comunidade académica para esbater barreiras entre grupos e fortalecer o sentimento de pertença institucional.

Reorganizaremos e qualificaremos os espaços comuns — tais como os claustros, as salas de convívio e as zonas exteriores —, de modo a favorecer a sua utilização continuada ao longo do dia e a acolher dinâmicas de lazer, cultura e socialização.



Prioridade 2.2. Transparência e comunicação interna

Instituiremos práticas regulares de divulgação de convocatórias, ordens de trabalhos, actas e súmulas de decisões dos órgãos da ESEC, em formatos acessíveis e em tempo útil.

Elaboraremos, no início de cada ano letivo, um calendário previsional das reuniões dos principais órgãos de gestão (Conselho de Escola, Conselho Técnico-Científico e Conselho Pedagógico), com datas estimadas e temas estruturantes previstos, permitindo à comunidade antecipar a sua participação e acompanhar as deliberações emanadas.

Criaremos canais simples e eficazes para a apresentação de propostas, preocupações e sugestões por parte de qualquer membro da comunidade académica, assumindo o compromisso de uma resposta fundamentada em prazo estritamente definido.

Instituiremos mecanismos periódicos de auscultação de todos os sectores da ESEC — docentes, estudantes e trabalhadores não docentes —, recorrendo a inquéritos e assembleias abertas, como via para recolher contributos destinados a decisões estratégicas e à melhoria do funcionamento da instituição.

Asseguraremos uma comunicação clara, previsível e planeada da Presidência com:

- a) o Conselho de Escola, o Conselho Técnico-Científico e o Conselho Pedagógico;
- b) os Departamentos e as Comissões Técnico-Científicas;
- c) a Associação de Estudantes da ESEC (AESEEC) e as estruturas representativas de trabalhadores.

Prioridade 2.3. Participação estudantil e cultura institucional

Reforçaremos o papel dos estudantes na definição da vida da Escola, através da sua participação ativa em órgãos, comissões, grupos de trabalho e projetos estratégicos.

Instituiremos jornadas pedagógicas regulares na ESEC, como um fórum regular de debate, com a participação de estudantes, docentes e trabalhadores não docentes, dedicado à discussão de práticas de ensino, modelos de avaliação, digitalização, cargas de trabalho e condições de aprendizagem, garantindo o envolvimento efectivo dos estudantes na definição das políticas pedagógicas.

Auscultaremos regularmente a AESEEC sobre todas as matérias que afetem a vivência estudantil, sem prejuízo da dinamização de outros canais institucionais através dos quais os estudantes possam e devam intervir.

Salvaguardando a autonomia e a independência institucional que regem a ESEC e a AESEEC, estreitaremos os laços entre ambas as estruturas, reconhecendo a AESEEC como interlocutora privilegiada e fomentando o apoio mútuo em projetos de interesse comum.

Formalizaremos um protocolo de atividades que preveja:

- a) a partilha de calendários para articulação de eventos académicos, culturais e desportivos;
- b) a participação cruzada de estudantes, docentes e Presidência em iniciativas conjuntas;
- c) a manutenção de canais permanentes de diálogo sobre vida estudantil, sucesso académico e representatividade dos estudantes.

Desenvolveremos programas integrados de acolhimento e integração de novos estudantes, articulando sistemas de tutoria entre pares, ações de adaptação académica e iniciativas culturais.

Promoveremos uma cultura institucional que valorize a diversidade de trajetos, áreas e formas de participação, reconhecendo publicamente os contributos relevantes dos membros da comunidade académica.

Medidas Operacionais

- **Disseminação Temática e Mostras Internas:** Instituição de atividades periódicas, como mostras internas, para os docentes partilharem com a comunidade a sua investigação e produção científica ou artística, junto de pares e estudantes.
- **Revitalização de Identidade e Espaços Comuns:** Reabilitação da identidade visual da ESEC nos suportes digitais (sem prejuízo de uma imagem institucional comum com o IPC em aspectos partilhados), criação de espaços físicos comuns e renovação do mobiliário funcional de trabalho e de convívio social.
- **Envolvimento Estudantil Alargado:** Envolvimento dos estudantes em eventos e atividades não directamente relacionadas com a atividade letiva *stricto sensu*.
- **Agenda Cultural Integrada e Plataforma de Divulgação:** Criação de canais de comunicação específicos e uma agenda cultural unificada (no *website* e redes sociais da Escola) dedicada à divulgação sistemática de recitais, concertos, peças de teatro, performances e mostras artísticas desenvolvidas pelos estudantes.

Eixo 3. DIÁLOGO INTERGERACIONAL, CARREIRA DOCENTE E TRABALHADORES NÃO DOCENTES

Prioridade 3.1. Renovação geracional planeada

Elaboraremos, em articulação com os Departamentos e Áreas Científicas, um plano de renovação geracional que identifique, por domínio do saber:

- a) as previsões de aposentações e saídas de pessoal docente;
- b) as necessidades críticas de manutenção, actuais e futuras, de competências e de áreas nucleares de saber no corpo docente;
- c) os perfis docentes e de investigação a recrutar a médio e longo prazo.

Planearemos os concursos de carreira com a antecedência necessária para assegurar a efectiva transmissão de conhecimento entre gerações de docentes, bem como a continuidade de cursos e projetos estratégicos.

Reveremos, em articulação com o Conselho Técnico-Científico e com o Conselho Pedagógico, o elenco de competências das estruturas departamentais, clarificando e reforçando a sua responsabilidade tanto nas dimensões científicas como nas pedagógicas, de modo a garantir a coerência entre o desenvolvimento das áreas do saber, o desenho curricular, as práticas de ensino e os critérios de qualidade da Escola.

Definiremos procedimentos operacionais estáveis para essa articulação, mediante:

- a) pareceres sistemáticos dos Departamentos sobre criação, reformulação e extinção de ciclos de estudos e de unidades curriculares;
- b) calendarização clara dos momentos em que as decisões dos órgãos centrais dependem de propostas ou pareceres departamentais, nomeadamente no que respeita à proposta e criação de ciclos de estudos.

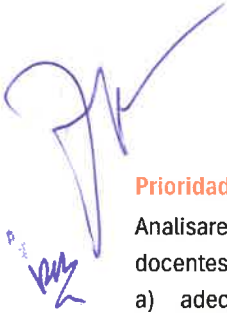
Prioridade 3.2. Valorização e progressão na carreira docente

Promoveremos a revisão e a utilização criteriosa dos instrumentos de avaliação de desempenho, transformando-os em mecanismos efectivos de reconhecimento do mérito e de alinhamento com a missão estratégica da ESEC.

Daremos prioridade à alteração do posicionamento remuneratório por opção gestionária, assegurando a transição entre escalões com justiça, transparência e uma vinculação clara à prática letiva, à investigação e ao desempenho institucional.

Reforçaremos o quadro de professores adjuntos e apoiaremos ativamente a progressão dos docentes que reúnam as condições académicas e científicas necessárias, em estrita articulação com a estratégia de investigação da Escola e com as normas regulamentares do IPC.

Implementaremos políticas de DSD equilibradas, que criem espaço efectivo para a investigação, a inovação pedagógica, a participação nos órgãos de gestão e a prestação de serviços à comunidade.



Prioridade 3.3. Trabalhadores não docentes: reconhecimento e desenvolvimento

Analisaremos as estruturas de serviços, gabinetes e atribuições, em diálogo directo com os trabalhadores não docentes, com o intuito de:

- a) adequar formalmente as funções às competências efectivamente exercidas;
- b) identificar carências e necessidades críticas de reforço de equipas;
- c) definir percursos claros de desenvolvimento e valorização profissional.

Promoveremos oportunidades de formação técnica e transversal para o pessoal não docente, articuladas com os desafios da transição digital, da modernização administrativa e do atendimento à comunidade académica.

Estudaremos a viabilidade de implementar modalidades flexíveis de organização do trabalho, atendendo à especificidade de cada serviço e à sua necessária articulação com o calendário letivo.

Garantiremos a aplicação de um sistema de avaliação justo e criterioso, que viabilize uma progressão interna previsível, transparente e assente no mérito.

Valorizaremos, de forma visível, o contributo dos serviços para o sucesso institucional da ESEC, integrando a sua perspectiva e experiência na definição das prioridades de investimento e de reorganização interna.

À semelhança do corpo docente, definiremos um plano de renovação geracional para o pessoal não docente que identifique, por serviço ou gabinete, as necessidades de captação de novos perfis profissionais e de salvaguarda das competências actualmente essenciais.

Medidas Operacionais

Direitos de Carreira, Concursos e Avaliação

- **Plano de Rejuvenescimento:** Abertura faseada de concursos externos de recrutamento para colmatar vagas de docentes aposentados, acautelar saídas dos próximos 2 anos e reduzir o peso de professores convidados a tempo parcial.
- **Crítérios de Contratação de Convidados:** Obrigatoriedade de publicação de avisos na imprensa regional e nacional para a constituição de uma Bolsa de Colaboradores qualificados (Doutorados ou Especialistas), avaliados por um júri formal.
- **Concursos de Progressão:** Planeamento de concursos regulares para as categorias superiores da carreira docente, após regularizada a reposição do corpo docente próprio.

Tectos de Contratação e Qualificações por Tipologia de Curso

- **Cursos de Licenciatura (1.º Ciclo):** Corpo docente 100% constituído por Doutorados e Especialistas (ou com aprovação em Provas Públicas nos termos da lei, ainda que não possam assumir direcções de curso), com um limite máximo de docentes convidados fixado em 30%.
- **Cursos de Mestrado (2.º Ciclo):** Corpo docente 100% constituído por Doutorados, com um limite máximo de docentes convidados fixado em 30%.
- **Pós-Graduações:** Habilitação mínima de grau de Mestre, com um limite máximo de docentes convidados fixado em 50% — ou idêntico aos cursos de mestrado, nas pós-graduações associadas.
- **Cursos Breves ou Similares:** Habilitação mínima preferencial de grau de Mestre, com um limite máximo de docentes convidados fixado em 75%.

Flexibilidade e Bem-Estar Laboral

- **Promoção da Conciliação entre a Vida Profissional, Pessoal e Familiar:** Desenvolvimento de mecanismos de flexibilização horária ponderada (designadamente em períodos de interrupções letivas ou férias escolares), facilitando a gestão familiar dos trabalhadores sem prejuízo para as dinâmicas institucionais.

- **Articulação de Horários e Distribuição de Serviço:** Adequação, sempre que técnica e pedagogicamente exequível, a critérios de conciliação familiar na fixação dos horários de trabalho do pessoal técnico e administrativo, bem como na distribuição do serviço docente.

Eixo 4. INVESTIGAÇÃO, INOVAÇÃO E SERVIÇOS À COMUNIDADE

Prioridade 4.1. Consolidação da investigação na ESEC

Realizaremos um levantamento exaustivo da situação de cada docente no que respeita à sua integração ou colaboração com centros e unidades de investigação, obtendo um diagnóstico claro que permita definir uma estratégia global de Escola — salvaguardando, em absoluto, o princípio da liberdade de investigação individual.

Apoiaremos os investigadores, sempre que exequível, através da disponibilização de instalações e equipamentos adequados, mas primordialmente através da gestão eficiente do tempo. Apostaremos na redução de encargos burocráticos e na optimização da distribuição de unidades curriculares, libertando tempo estrutural fora das horas de contacto letivo para o desenvolvimento de uma atividade científica sustentada, bem como para outras dinâmicas que aportem valor à Escola e ao corpo docente.

Prioridade 4.2. Articulação entre ensino e investigação

Procuraremos integrar, de forma sistemática, a investigação na componente formativa, através do recurso a:

- a) unidades curriculares laboratoriais, de projeto ou de introdução à investigação;
- b) estágios e práticas supervisionadas articuladas com projetos de investigação em curso;
- c) mecanismos de envolvimento de estudantes de mestrado em centros de investigação, dotados do devido reconhecimento académico.

Incentivaremos modelos curriculares que valorizem a resolução de problemas em contexto real, a ligação a parceiros externos e a produção de conhecimento relevante para as dinâmicas e práticas profissionais.

Prioridade 4.3. Prestação de serviços e ligação à comunidade

Estudaremos a viabilidade de uma solução institucional que garanta a profissionalização da prestação de serviços à comunidade, assegure o cumprimento das exigências legais de separação contratual e constitua uma fonte estável de receitas próprias para a ESEC, sem comprometer os recursos adstritos à atividade letiva.

Desenvolveremos, em articulação com os Departamentos, Gabinetes e Serviços existentes, uma rede de prestação de serviços especializados — abrangendo áreas como a formação, a consultoria, a produção cultural, os serviços educativos e a realização de oficinas —, com o intuito de:

- a) reforçar a ligação da ESEC ao meio envolvente e às outras UOE do IPC;
- b) criar oportunidades de aprendizagem em contexto para estudantes;
- c) contribuir para a diversificação de receitas próprias da Escola.

Asseguraremos que estas prestações de serviços se regem por estritos princípios de qualidade, transparência e equidade, salvaguardando a sustentabilidade das equipas e evitando sobrecargas desproporcionadas sobre pessoas ou estruturas. Estes serviços poderão ser assegurados tanto por trabalhadores docentes como não docentes, em função das suas competências específicas e das valências existentes.

Medidas Operacionais

Investigação Aplicada por Ciclo de Estudos

- **Licenciaturas:** Mobilização dos estudantes e das unidades curriculares como agentes ativos de prospeção, recolha de dados e desenvolvimento de estudos de caso para projetos, introduzindo-os na prática directa da investigação científica e aplicada.

- **Redireccionamento de Teses (Mestrados):** Orientação de projetos e dissertações de mestrado para as linhas de investigação ativas dos respectivos orientadores e centros de investigação.
- **Disseminação Científica (Mestrados):** Promoção da escrita e publicação de artigos com base nos trabalhos e teses de mestrado em congressos, colóquios ou conferências.
- **Modelo de Orientação (Licenciaturas e Mestrados):** Desvinculação da orientação directa da DSD, sem prejuízo de atribuição de DSD apenas para a coordenação do processo e atribuição de horas aos orientadores por cada projeto ou tese concluída.
- **Doutoramentos e Centros de Investigação:** Apoio à pertença de docentes a centros de investigação (favorecendo esta condição nos concursos de carreira) e participação na criação de novos centros ou polos de gestão de centros já existentes com classificação mínima de “muito bom”.

Profissionalização e Valorização dos Recursos (Prestações de Serviços)

- **Enquadramento de Docentes Convidados:** Criação de um modelo que permita aos docentes convidados e colaboradores aumentar o seu vencimento através do envolvimento em prestações de serviços remuneradas ao exterior, maximizando a captação de *overheads* para a ESEC.
- **Estrutura de “Balcão Único”:** Criação de uma valência dedicada na Escola para centralizar informação, orçamentos, preçários, reservas de espaços, aluguer de equipamentos técnicos e prestação de serviços ao exterior (com foco nas vertentes de vídeo e áudio).

Redes de Cooperação e Internacionalização

- **Redes Lusófonas e Ibero-Americanas:** Estreitamento da cooperação com instituições do espaço lusófono para fluxos de mobilidade e projetos de investigação partilhados.
- **Internacionalização via Erasmus:** Mobilização das redes de intercâmbio europeu como propulsor de consórcios de investigação científica articulados.
- **Estratégia Raiana e Parcerias com Espanha:** Desenvolvimento de protocolos com universidades espanholas (sobretudo da zona raiana) para a criação conjunta de ofertas de 2.º ciclo (Mestrados) e preparação de sinergias para o 3.º ciclo (Doutoramentos).
- **Estruturas de Cooperação e Redes Sectoriais:** Potenciação da participação de novos docentes em Redes onde a Escola já se insere (e.g., ARIPESE ou REDESPP) e promoção de congressos científicos integrados em redes sectoriais de escolas com ofertas convergentes.

Eixo 5. ESTUDANTES, DECLÍNIO DEMOGRÁFICO E SUCESSO ACADÉMICO

Prioridade 5.1. Organização pedagógica e gestão de turmas

Ajustaremos a organização de turmas e o desdobramento de horários, com particular atenção a:

- a) A criação de turmas adicionais em unidades curriculares de cariz prático ou laboratorial nos cursos com maior procura, sempre que pedagogicamente exigível e financeiramente viável;
- b) A prevenção e mitigação da sobrelotação de turmas que possa comprometer a qualidade pedagógica e o sucesso académico;
- c) a gestão criteriosa das vagas de ingresso, de modo a reduzir progressivamente as vagas excedentárias ou por preencher, atribuídas a outros ciclos de estudos.

Reavaliaremos periodicamente os horários letivos, atendendo à diversidade de perfis dos estudantes (designadamente trabalhadores-estudantes, alunos deslocados ou com necessidades específicas), em estreita articulação com o Conselho Pedagógico.

Prioridade 5.2. Modalidades flexíveis de formação

Estudaremos, definiremos e implementaremos, em estrita conformidade com o quadro legal vigente e as directrizes de acreditação externa, modalidades de *b-learning* e, complementarmente, de ensino à distância, com o intuito de:

- 
- a) facilitar a frequência e o sucesso académico de estudantes-trabalhadores;
 - b) alargar o alcance da Escola a novos públicos geograficamente deslocalizados;
 - c) assegurar elevados padrões de exigência académica e a manutenção do contacto efectivo com a comunidade da ESEC.

Prioridade 5.3. Sucesso académico e bem-estar estudantil

Reforçaremos mecanismos de acompanhamento, de apoio e de orientação para os estudantes, designadamente através de:

- a) serviços de apoio pedagógico e combate ao insucesso escolar;
- b) apoio psicológico e social, em articulação com os Serviços de Ação Social do IPC;
- c) programas estruturados de tutoria e mentoria entre pares.

Promoveremos a criação e a qualificação de espaços de estudo adequados — salvaguardando áreas de silêncio e zonas de trabalho colaborativo —, alargando horários e condições de acesso em períodos críticos, como as épocas de avaliação.

Aprofundaremos as relações com as entidades de estágio e demais parceiros, visando a diversificação dos contextos de prática e a ampliação das oportunidades de inserção profissional dos diplomados.

Reforçaremos a participação em programas de mobilidade internacional (Erasmus+ e outros consórcios), bem como em iniciativas interinstitucionais que ampliem os horizontes culturais e as competências globais dos estudantes.

No caso particular do programa Erasmus+, procuraremos capitalizar a experiência institucional acumulada através da criação de um catálogo de acordos de estudos (*learning agreements*) previamente validados, garantindo soluções céleres e prontas a aplicar.

Medidas Operacionais

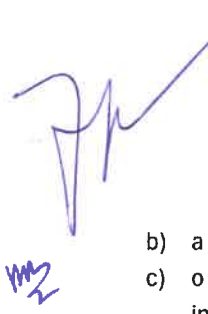
- **Calendário Letivo Previsível:**
 - **1.º Semestre:** Início obrigatório na segunda semana completa de Setembro, encerrando as semanas de atividades letivas antes do Natal (com 15 semanas de aulas e 5 de exames).
 - **2.º Semestre:** Início obrigatório na segunda semana de Fevereiro (igualmente com 15 semanas de aulas e 5 de exames).
 - **Época Especial:** Uma semana após a conclusão das épocas de exames do segundo semestre.
- **Estabilização do Calendário Semestral:** Retoma do formato estável de 15 semanas efetivas de aulas (acrescidas de 5 semanas para exames).
- **Acompanhamento e Serviços de Apoio:** Articulação para que o acesso ao Gabinete de Apoio ao Estudante (GAE) seja reforçado e também facilitado.
- **Espaços de Estudo e Convívio:** Criação de espaços de estudo e de convívio (contemplando soluções com funções duplas).
- **Previsibilidade de Horários:** Desenho de horários mais previsíveis que ocupem, de forma otimizada, os espaços disponíveis.

Eixo 6. GOVERNAÇÃO, INSTALAÇÕES E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Prioridade 6.1. Governação colegial e responsável

Exerceremos a Presidência em estreita articulação com os órgãos da ESEC, assegurando:

- a) a realização de reuniões regulares com os Presidentes do Conselho de Escola, do Conselho Técnico-Científico e do Conselho Pedagógico;

- 
- b) a concertação de estratégias com Direções de Departamento e respectivas Comissões Técnico-Científicas;
 - c) o envolvimento da AEESEC e dos representantes dos trabalhadores não docentes na definição de prioridades institucionais.

Garantiremos que as decisões estratégicas da ESEC salvaguardam e respeitam as orientações gerais do IPC, articulando com responsabilidade a autonomia própria da Escola com a coesão da instituição politécnica.

Prioridade 6.2. Novas instalações e requalificação de espaços

Pugnaremos pela concretização e pelo acompanhamento ativo do processo de planeamento e construção de novas instalações para a ESEC, ou de requalificação do Pólo 2, garantindo que:

- a) as opções arquitetónicas e funcionais respondam plenamente às necessidades de ensino, de investigação e de vivência comunitária;
- b) se acautelem espaços vocacionados para práticas pedagógicas inovadoras, trabalho colaborativo, cultura, desporto e socialização;
- c) a Escola mantenha uma voz ativa na definição das prioridades e das fases de execução do projeto.

Investiremos na melhoria e manutenção correctiva das instalações actuais, dando prioridade a critérios de segurança, acessibilidade, conforto térmico e acústico, e qualidade das condições de trabalho e de aprendizagem.

Prioridade 6.3. Digitalização e simplificação de processos

Prosseguiremos e aprofundaremos a transição digital dos processos administrativos e académicos, com os objetivos claros de:

- a) reduzir a carga burocrática, através da optimização de procedimentos e de uma mais clara definição de competências das partes envolvidas;
- b) simplificar os procedimentos diários para docentes, estudantes e trabalhadores não docentes;
- c) incrementar a fiabilidade, a interoperabilidade e a transparência da informação institucional.

Reveremos, em articulação com os serviços competentes do IPC, os procedimentos associados aos sistemas de gestão académica e de garantia da qualidade, eliminando tarefas redundantes ou repetitivas, libertando assim tempo para as atividades nucleares de ensino, investigação e apoio à comunidade.

Promoveremos a utilização ponderada e estratégica de ferramentas digitais no suporte à gestão pedagógica, à comunicação interna e à relação com o meio envolvente, garantindo escrupulosamente a proteção de dados e a segurança da informação.

Medidas Operacionais

Governança, Transparência e Simplificação Processual

- **Centralização Digital de Órgãos de Gestão:** Criação de um sistema unificado e acessível no *website* da ESEC para divulgação centralizada de convocatórias, minutas, actas e anexos de todos os órgãos de gestão a todos os docentes a tempo integral.
- **Revisão de Regulamentos Internos:** Orientação da prática de gestão para a validação estrita e formal (em conformidade com normas estabelecidas) e não para a avaliação factual, agilizando e tornando os processos mais céleres.
- **Análise de Dados e Monitorização:** Análise anual das medidas (em termos absolutos e relativos) para discutir o sucesso das mesmas e propor eventuais ajustes.
- **Dia Único para Reuniões:** Fixação de um dia único na semana para as reuniões dos vários órgãos colegiais, gerido através de um calendário global.

Reorganização Administrativa e Transição Digital

- **Equilíbrio de Serviços por Competências:** Reorganização da estrutura dos serviços administrativos e gabinetes estritamente por competências, equilibrando a dimensão das equipas sob tutela e clarificando interlocutores externos.
- **Reforço do Gabinete de Comunicação:** Reforço dos recursos humanos do Gabinete de Comunicação e Relações-Públicas para suprir carências de pessoal.
- **Automatização e Centralização Analítica de Relatórios Pedagógicos:** Tratamento, compilação e triagem inicial dos indicadores estatísticos usados em Relatórios de Unidade Curricular (RUC), Relatórios de Avaliação de Curso (RAC) e Relatório de Unidade Orgânica (RUO) a ser assegurados pelos serviços técnicos competentes e por via automatizada, eventualmente com recurso a IA, cabendo aos docentes e direções de curso apenas a interpretação qualitativa e a respectiva ação pedagógica, eliminando tarefas administrativas redundantes.

Intervenções Físicas Imediatas e Infraestruturais

- **Isolamentos Acústico e Térmico:** Execução do isolamento acústico definitivo das paredes das salas da Ampliação (recorrendo às valências técnicas da Escola) e implementação de isolamento térmico nas janelas com exposição solar directa.
- **Renovação de Equipamento Técnico:** Renovação e substituição do equipamento técnico obsoleto existente nas salas de aula e nos serviços (e.g., projetores, gravadores de áudio, câmaras, microfones e auscultadores).
- **Reparação de Mobiliário:** Reparação e uniformização de mesas e cadeiras das salas de aula degradadas.
- **Ajuste Tecnológico das Salas de Informática:** Reformatar as salas de informática para actualização de *hardware* e *software* ou transitar para o modelo onde os estudantes usam os seus próprios equipamentos (*bring your own device* — *BYOD*). Neste último caso, adopção institucional de *software* gratuito e *open-source*, mantendo-se apenas uma sala física equipada para avaliações e situações especiais.
- **Levantamento Prospectivo de Necessidades:** Elaboração de um levantamento planeado de necessidades de obras e equipamentos para instrução e submissão de candidaturas a financiamentos.
- **Reestruturação de Espaços:** Avaliação participada e transparente da alienação do Pólo 2 para cofinanciar um novo bloco no *campus* principal (conforme as necessidades infraestruturais da ESEC) ou, em alternativa, da requalificação do próprio Pólo 2.
- **Requalificação do Campo Polidesportivo da ESEC:** Rentabilização como fonte de receita própria, através de protocolos de cedência com entidades externas em horários que não colidam com as atividades letivas da Escola, e garantido os padrões de segurança exigíveis.

5. IMPLEMENTAÇÃO E MONITORIZAÇÃO

A concretização deste plano dependerá da sua tradução em planos anuais de atividades, relatórios de execução, indicadores de monitorização e mecanismos regulares de avaliação e prestação de contas. Cada eixo será desdobrado em objetivos operacionais, com a definição de responsáveis, calendários, metas e instrumentos de acompanhamento, garantindo o alinhamento pleno entre a estratégia, a decisão e a execução.

As medidas apresentadas estendem-se ao longo deste mandato e, nalguns casos, além dele. A sua natureza é diversa: algumas são de execução rápida e linear; outras, embora simples, exigirão mais tempo; e existem ainda aquelas que são estruturalmente complexas. Contudo, todas são vitais e assumidas pela instituição. Caberá aos planos de atividades e orçamentos subsequentes definir a sua precedência e a ordem de execução.

A monitorização do plano combinará indicadores quantitativos e qualitativos, auscultações periódicas à comunidade, balanços regulares nos órgãos competentes e uma capacidade ágil de ajustamento perante novos desafios, oportunidades ou constrangimentos. Deste modo, este plano assume-se não como um documento



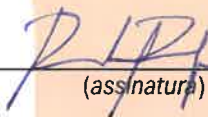
estático, mas sim como um referencial vivo, desenhado para orientar a ação institucional com rigor, participação e responsabilidade.

6. COMPROMISSO FINAL

O plano aqui apresentado assume a responsabilidade clara de reforçar a missão pública da Escola, aprofundar a sua identidade própria no quadro do IPC e criar as condições necessárias para que estudantes, docentes e trabalhadores não docentes possam, em conjunto, construir uma instituição mais coesa, justa, criativa e exigente consigo própria.

Nenhuma lista de objetivos e de medidas é — não pode, nem deve ser — exaustiva. Ao longo do quadriénio, surgirão novos desafios — muitos decorrentes do novo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) —, oportunidades e constrangimentos que exigirão ajustamentos dinâmicos. O compromisso que assumimos perante a comunidade da ESEC é o de enfrentar o futuro com transparência, abertura ao diálogo, rigor na análise e coragem na decisão, honrando a identidade de uma escola viva, participada e exigente.

ESEC, 16 de julho de 2026,



(assinatura)