



**ESCOLA SUPERIOR
DE EDUCAÇÃO
E CIÊNCIAS SOCIAIS**

Plano de Ação

Quadriénio 2025-2029

Candidatura a Diretor da Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do
Instituto Politécnico de Leiria

Março de 2025

Índice	
Preâmbulo.....	3
Tens de mudar de vida.... sobre uma motivação	4
Plano de Ação.....	7
Funções centrais da ESECS	7
Ensino e formação avançada.....	7
Investigação e inovação	13
Interação com a sociedade: mediação ESECS - Sociedade.....	16
Áreas transversais	17
Internacionalização	18
Instalações e Infraestruturas.....	20
Comunicação e imagem	22
Uma palavra final	24
Breve nota curricular.....	25

Preâmbulo

As competências do Diretor da ESECS (e das outras Escolas do IPL) encontram-se elencadas nos Estatutos do Instituto Politécnico de Leiria. As doze competências listadas, podem ser sintetizadas em quatro dimensões: a) de representação da Escola; b) de administração e de gestão (de bens e pessoas); c) de planificação das atividades académicas; d) de participação nos diferentes órgãos da Escola (enquanto convidado) e do IPL. Os Estatutos da ESECS reproduzem, genericamente, com maior ou menor pormenorização, estas competências, acrescentando-lhes aquelas que complementam a ação de outros órgãos.

Esta moldura estatutária, juntamente com o Plano Estratégico 2030 do IPL, enquadra a minha candidatura, orientada, como não podia deixar de ser, para as funções centrais de uma Instituição de Ensino Superior: o Ensino, a Investigação e a Inovação e a Ligação à Sociedade. O Ensino como componente definidora de uma Escola; a Investigação enquanto prática definidora de uma Instituição de Ensino Superior; e a Ligação à Sociedade como modo de ação que permite manter a atualização permanente com a realidade em que se insere. Para além destas, a internacionalização, as instalações e infraestruturas, e a comunicação têm assumido uma importância crescente nas Instituições de Ensino Superior, assumindo-se como dinâmicas transversais às outras três, não podendo, por isso, ser descuradas na ação quotidiana da Escola.

A ordem com que as funções centrais e as dinâmicas transversais são apresentadas neste documento não reflete uma hierarquia de importância ou centralidade, mas é apenas o resultado de um princípio de ordenação que não deixa de reconhecer a dependência, relação e influência mútua que se estabelece entre elas.

O plano de ação que se apresenta orienta-se para o futuro e resume as iniciativas e ações mais relevantes que se procurarão implementar, sem a ambição de ser demasiado minucioso ou exaustivo na listagem de todas as medidas. Uma tarefa que poderia estar, à partida, condenada ao fracasso face à possibilidade de surgir a necessidade de desenvolver outras medidas e ações que, no presente, não são conhecidas. O futuro sendo, precisamente, um tempo que 'ainda não é', transporta consigo um elevado grau de indeterminação que faz perigar quaisquer projeções que se possam fazer a respeito do mesmo. Creio, contudo, que a informação e o conhecimento sobre o presente, que informa a visão de futuro que trespassa por este documento, está suficientemente consolidada, permitindo a construção do futuro presente que se projeta.

O regulamento de eleição do Diretor (aprovado pelo Conselho de Representante a 19/03/2021) define a necessidade de a candidatura ao cargo ser instruída com a apresentação de um plano de ação (alínea c) do n.º 4 do art.º 7º). O fato de não serem dadas indicações sobre a estrutura ou o conteúdo deste documento, associada à variabilidade de configurações de planos de ação que é possível encontrar e consultar, permite que o plano de ação que se

apresenta tenha a sua própria individualidade e seja estruturado de acordo com a imaginação (mais ou menos criativa) do seu autor. Será um documento em que a projeção das ações a empreender será enquadrada com a exposição de algumas ideias sobre o que se perspectiva para a ESECS no próximo quadriênio. Como tal, espera-se que o documento possa contribuir para o debate sobre o futuro que queremos tornar presente.

As páginas seguintes apresentam as motivações da minha candidatura e as principais linhas de ação que orientarão a ação, caso mereça a confiança do Conselho de Representantes.

Tens de mudar de vida.... sobre uma motivação

A afirmação com que Rainer Maria Rilke terminava o seu poema sobre o Torso Arcaico de Apolo¹ e que Peter Sloderijk² tomou de empréstimo para intitular uma das suas obras, serve de mote para ilustrar os motivos desta candidatura.

Embora a candidatura, resultante de uma opção pessoal e desinteressada, não signifique uma transformação profunda da minha vida, do meu envolvimento com a ESECS e com o IPL (de que são testemunho, entre outros, o envolvimento nos órgãos e comissões várias e em estruturas de gestão de cursos e de unidades de investigação), ela implica uma modificação significativa da forma como este envolvimento se materializa e não pode deixar de representar uma forma de 'mudança de vida'. Ela resulta, simultaneamente, de uma obrigação e de uma satisfação. De uma obrigação, porque considero ter atingido uma fase da minha vida profissional que me impele a assumir outras responsabilidades na vida da instituição que, nos últimos anos, me tem acolhido e julgo (perdoem-me a imodéstia) possuir neste momento conhecimentos e experiências (científicas, pedagógicas e organizacionais) que poderão ser relevantes para o futuro da instituição. A participação, por períodos sensivelmente semelhantes, nos dois subsistemas do Ensino Superior e o envolvimento ativo em estruturas de investigação nacionais com níveis de qualificação diferentes, dão-me o conforto de conhecer suficientemente bem a realidade do ensino superior e a prática de investigação nacional. Um conhecimento que se tem reforçado pela participação em júris e painéis de processos avaliativos quer de formações, quer de projetos de investigação. Para além disso, a experiência adquirida através do envolvimento em múltiplos projetos (científicos, de intervenção social, de associativismo profissional), concretizados em diferentes escalas (internacional, nacional, local) e com diversos enquadramentos (públicos, privados), permitem manifestar confiança na capacidade de desenvolver as ideias expressas neste documento.

Uma satisfação, porque significa o abraçar de um novo desafio e de poder de alguma forma retribuir o que a instituição me tem possibilitado realizar.

¹ Rilke, R.M. (2003). Novos Poemas. Assírio & Alvim

² Sloterdijk, P. (2018). Tens de Mudar de Vida. Relógio D'Água

A ESECS tem vindo a registar um crescimento assinalável deste, praticamente, a sua criação. Nos últimos anos este crescimento tem-se tornado mais visível no aumento da oferta formativa (nos seus diferentes níveis), do número de alunos e de professores de carreira e convidados. A ação de todos tem sido fundamental nesta evolução quantitativa. Apesar de ser considerada positiva, esta evolução não tem sido acompanhada pelo desenvolvimento quer das condições estruturais fundamentais para as atividades académicas, quer dos recursos humanos indispensáveis à sustentabilidade deste crescimento. Os constrangimentos que resultam desta dissonância entre os indicadores quantitativos de evolução e as condições qualitativas necessárias para a sua sustentação tornam-se cada vez mais evidentes e exigem uma reflexão profunda sobre a estratégia a seguir nos próximos anos. Crescer, crescer, crescer, apenas pela simples razão de, em cada ano, apresentar indicadores quantitativos superiores aos do ano anterior, não pode ser a razão da nossa atividade quotidiana, não é sustentável a longo prazo (mesmo em termos ecológicos, o crescimento traz consigo custos que importa tomar em atenção) e pode até revelar-se uma fonte de processos disruptivos ou conduzir à incrustação de formas organizativas assentes exclusivamente na resolução de problemas colocados pelo ambiente (uma forma organizativa de natureza reativa).

As decisões tomadas neste contexto estão cada vez mais limitadas pelas margens disponíveis para a ação e passam a estar, sobretudo, centradas no presente. Ainda que possam existir planos e intenções de ação (de que o presente documento é um exemplo), o surgimento de 'crises' múltiplas, com origem em acontecimentos e situações várias, intromete-se no que se planeava realizar e impõem a necessidade de tomar decisões que não estavam planeadas, para as quais, frequentemente, não existe base programática, nem um projeto bem pensado, nem tempo para analisar a variedade de perspetivas e opções possíveis, e que assentam, muitas as vezes, em informação insuficiente ou, também, errónea. Desenvolvem-se, assim, processos de tomada de decisão assentes em comportamentos imediatos, com horizontes temporais de ação cada vez mais reduzidos e cada vez mais centrados no presente e que, não raras as vezes, parecerem irracionais.

É característico das organizações atuarem por decisões (mesmo a não decisão é uma decisão que as organizações tomam de forma consciente e estratégica). Tal não significa, contudo, que estas decisões tenham de resultar, sobretudo ou quase exclusivamente, de condições externas e assentar nos processos mencionados. Ainda que o modo de funcionamento do sistema educativo nacional, e da realidade institucional em que a ESECS se insere, determinem uma parte significativa das decisões tomadas, será importante encontrar espaço para formas decisórias internamente determinadas (isto é, pelos diversos atores da nossa comunidade).

Reconhece-se que os diferentes coletivos da nossa escola são interna e externamente diversos, defendem ideias diferentes, têm formas de trabalho diversas, interagem de forma variada uns com os outros, etc. No essencial, constituem-se como uma representação da

sociedade mais geral em que se inserem e como esta não é formada a partir de um só molde, não será de esperar que os que fazem deste espaço o seu local de trabalho o sejam. Sincronizar os interesses de cada um destes grupos não é algo que possa constituir um objetivo em si. A existência de visões, ideias e opiniões diferentes é positiva e essencial em qualquer prática democrática. A prática democrática não se esgota no governo das instituições; ela é uma forma de vida em comum, de partilha e de experiência (como referiu John Dewey, em 1930, na sua obra Democracia e Educação). Alinho-me, assim, com uma definição de democracia que tem sido, frequentemente, negligenciada na vida pública. Ela não significa apenas o governo da maioria e que as decisões tomadas por maioria são, necessariamente, melhores que as tomadas por minorias (julgo que não será difícil pensar em situações em que o princípio da decisão maioritária poderá produzir resultados indesejáveis). Considero a democracia como uma prática de legitimação das decisões tomadas, quer porque resultam de uma discussão entre diferentes grupos de interessados, quer porque vinculam todos os que participaram na discussão (concordando, ou não, com a decisão final). Significa que nela se torna possível discutir várias perspetivas, diferentes opiniões, diversas soluções para os problemas... o que não deixa de ser exigente, por implicar a necessidade de argumentar e de nos corrigirmos (e de aceitarmos outros argumentos).

Esta exigência de discussão não pode ficar restringida aos meios digitais que dominam o nosso quotidiano (desde facebook, twitters, tik-toks, etc.), nem aos meios analógicos que, com frequência, dominam as vidas institucionais, reproduzindo as que ocorrem por via digital e que, muitas as vezes, têm a particularidade de criar factos que não existem, ou que são incorretos. É reconhecido que 'quando estes fatos passam a ser definidos como reais, eles tomam-se reais nas suas consequências' - que, nem sempre (sendo generoso), são as melhores.

A adesão a esta conceção de democracia significa, por extensão, que, à semelhança do que sucede na sociedade, mesmo decisões tomadas sem recurso à regra maioritária, são democráticas na sua essência quando assentam em discussões plurais.

O desafio que resulta da adesão a esta definição de democracia será o de integrar as diferentes perspetivas numa visão que possa vir a ser partilhada por parte substancial da comunidade. Procurar responder a este desafio pode parecer utópico, mas quero acreditar que é possível construir um modelo diferente de organização e de gestão e não me resigno a acreditar que o atual é o único possível e que não existe alternativa.

Não será uma tarefa fácil, livre de escolhos, de múltiplas incompreensões, de conflitos, de incolegimentos vários, etc.... mas julgo ser uma caminhada que se torna necessário realizar. Estou confiante que nesta jornada contarei com muitos: uns concordando com as minhas opiniões e decisões (espero que não com todas), outros (espero que não a maioria) discordando das mesmas (espero, também, que não com todas); ambos, contudo, com um espírito desejavelmente crítico e com o sincero propósito de contribuir para o bem da ESECS.

Plano de Ação

O Ensino Superior e a ESECS enfrentam hoje desafios diferentes daqueles que estiveram na origem da sua criação. Cada período tem os seus próprios constrangimentos que condicionam e determinam muita da sua ação. Atualmente, perspetivam-se, como desafiantes, as questões demográficas e ambientais, as transformações sociais e económicas, a concorrência advinda de novas formas de acesso ao conhecimento, etc. Todas elas impactam individual e, sobretudo, coletivamente a nossa realidade institucional. A confluência simultânea de diferentes condições que não se relacionam de forma causal, mas de forma interativa, complexifica e diversifica as oportunidades de decisão e de ação. Importa neste contexto compreender e refletir sobre as condições sociais e os pré-requisitos que condicionarão o agir e conhecer a relação temporal entre a ação e o surgimento das situações/acontecimentos. Apresentam-se de seguida algumas observações sobre as funções centrais da ESECS, complementadas por algumas propostas de ação. Quer as observações, quer as propostas de ação resultam de um olhar particular sobre o Ensino Superior e sobre a forma de determinar o seu desenvolvimento. Não é o único possível, mas é aquele que se oferece à discussão dos membros do Conselho de Representantes, esperando que a partir de uma discussão racionalmente informada possa ser possível melhorar e complementar estas observações.

Funções centrais da ESECS

Ensino e formação avançada

O ensino constitui a razão original e fundamental da ESECS. É em torno dela que os diferentes coletivos da instituição (estudantes, docentes e técnicos) se organizam e interagem.

A oferta formativa ao nível do 1º ciclo encontra-se consolidada e tem revelado capacidade para atrair anualmente um número relativamente estável de novos alunos através das diferentes modalidades de acesso ao ensino superior, indiciando uma perceção genericamente positiva da qualidade da formação oferecida. A qualidade dos cursos é, também, reconhecida pela Agência de Avaliação do Ensino Superior (A3ES) através da acreditação dos cursos, ainda que com períodos de acreditação e com condições diferentes. Se bem que estes dois indicadores sejam positivos, não se podem ignorar os desafios que estas formações continuamente enfrentam e que devem, por isso, merecer uma vigilância constante. Ao nível dos novos estudantes, importa atender ao lugar em que colocaram os cursos da ESECS no processo de candidatura e as médias com que entraram nos nossos cursos e conhecer, em cada um destes indicadores, como nos comparamos com instituições que oferecem as mesmas formações. Importa, igualmente, acompanhar a evolução do número de candidatos aos diferentes cursos de forma a permitir detetar tendências evolutivas (positivas, ou negativas) e possibilitar a reflexão sobre estratégias a desenvolver.

O momento do acesso é um dos desafios que se coloca aos nossos cursos. No decurso dos percursos formativos há outros que se desenvolvem e são merecedores de atenção. Entre eles o abandono escolar e o insucesso académico (com mais expressão em alguns cursos / unidades curriculares). O Conselho Pedagógico tem, certamente, refletido sobre estes assuntos, contudo importa aprofundar esta reflexão para melhor compreender estas temáticas e pensar em estratégias de as abordar. Embora as estratégias pedagógicas (métodos de ensino/aprendizagem, inovação pedagógica, qualidade do ensino) sejam geralmente consideradas como relevantes para interpelar estas questões, elas devem ser completadas com outras dirigidas a aspetos que se situam na própria experiência de ser estudante no Ensino Superior. É, neste âmbito, relevante insistir no apoio à inserção do estudante numa realidade que implica uma alteração significativa dos seus espaços sociais de referência (contextos de sociabilidade, de habitação, etc.) e, também, da realidade de estudo própria do Ensino Superior. Em relação a este último aspeto, torna-se relevante pensar em estratégias que permitam tornar explícito que o estudo no ensino superior se distingue de forma substancial daquele que se realiza nos outros níveis de ensino.

Ao nível do ensino, importa refletir sobre a possibilidade e desejabilidade de introduzir alterações significativas nos atuais planos de estudo e nos programas das unidades curriculares. É verdade que anualmente se vão realizando ajustes aos programas curriculares e com alguma regularidade e, sobretudo, por ação de influências externas (sejam elas oriundas das agências de acreditação, ou dos Governos) também se têm produzido algumas alterações ao nível dos planos de estudo. Não obstante estas mudanças, que nalgumas formações foram significativas, importa refletir sobre se as nossas formações estão efetivamente a contribuir para preparar os estudantes para as alterações profundas que estamos a testemunhar e que se tornarão parte integrante das suas vidas: para a urgência das alterações climáticas e da sustentabilidade; para a aceleração da evolução tecnológica; para a pressão sobre os sistemas democráticos; para a diversificação da diversidade que molda as sociedades contemporâneas; para os desafios da desinformação; para as desigualdades sociais e as profundas alterações demográficas. Será necessário questionarmos se o que ensinamos e a forma como o fazemos está efetivamente a contribuir para a formação de cidadãos ativos, com capacidade crítica e criativa e comprometidos com a sociedade em que vivem.

Neste âmbito, talvez sejam de retomar as questões propostas pela Comissão Internacional sobre os Futuros da Educação da UNESCO no seu relatório 'Reimaginar nossos futuros juntos: um novo contrato social para a educação' (2022)³: o que devemos continuar a fazer? O que devemos abandonar? O que deve ser reinventado de maneira criativa?

Um nível de formação que não pode ser descurado no conjunto da oferta formativa é constituído pelos Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP). Tem sido um nível de

³ <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381115>

ensino superior que tem registado uma procura constante, ainda que variável em função do curso e, também, do núcleo de formação. O seu contributo para o tecido económico e social da região e para a sustentação de algumas ofertas formativas de primeiro ciclo é incontestável. A imutabilidade dos planos de estudo destes cursos surge, simultaneamente, como uma vantagem e como um risco. Como vantagem por permitir prever o desenvolvimento de mecanismos que garantam a estabilidade da lecionação das UC e do funcionamento dos processos de ensino/aprendizagem. Como risco, porque pode conduzir a a cristalizar formações com crescente desconexão com a realidade que justificaram a sua criação inicial. Justifica-se, por isso, refletir sobre a possibilidade de introduzir alterações aos planos de estudo destas formações, orientando-os para as necessidades sociais e económicas e com os requisitos dos cursos de licenciatura com os quais se encontram mais alinhados – e que desde a criação dos CTeSP já sofreram várias alterações.

Ao nível do 2º ciclo a ESECS apresenta uma oferta variada em diversas áreas, cobrindo, quase totalmente, numa lógica de formação de seguimento, os cursos de formação inicial. Tem-se vindo a registar níveis variáveis de desadequação entre a oferta de cursos de mestrado e a procura dos mesmos, o que, nalguns anos, tem inviabilizado a abertura de algumas formações – por mais estratégicas que as consideremos, parece evidente que os potenciais destinatários das mesmas não as percebem do mesmo modo. Cada uma das formações oferecidas tem objetivos próprios e procura desenvolver competências específicas. Não obstante, pode haver espaço para, através da inclusão de UC optativas, promover sinergias entre os diferentes mestrados que permitam criar as condições necessárias (sobretudo, a nível material) para a abertura de mestrados que, em determinado ano, tiveram um nível de procura inferior ao exigido superiormente para autorizar o funcionamento do mestrado. É evidente que este processo implicará a revisão dos planos de estudo e só deverá ser encetado com a concordância das diferentes partes implicadas no processo de revisão e sempre sem desconfigurar a individualidade de cada uma das formações.

No mesmo sentido de aperfeiçoar as circunstâncias que autorizem o funcionamento dos vários mestrados, será de pensar em estratégias que permitam desenvolver, junto dos estudantes da formação inicial, o reconhecimento da importância da prossecução da formação – um trabalho que beneficia em ser iniciado o mais cedo possível (preferencialmente, logo no 2º ano da formação inicial) e prolongar-se até aos que já terminaram os seus cursos. Ainda neste âmbito, será de estudar a possibilidade institucional e legal para criar condições de candidatura especiais para os alunos com um histórico de ligação ao IPL (por exemplo, eliminação ou redução da taxa de candidatura).

Quanto à criação de novos cursos de mestrado, o reconhecimento da existência de áreas em que tal poderá ser desejável e interessante face à missão da ESECS, deve ser ponderado com a limitação dos recursos (sobretudo, humanos) disponíveis para o funcionamento dos cursos. Neste sentido, considero indesejável aumentar a já evidente sobrecarga letiva dos docentes e, também, a descapitalização dos cursos de licenciatura a favor dos cursos de mestrado.

Ambos os níveis formativos devem manter a sua qualidade e devem poder contar com os recursos humanos qualificados para a lecionação dos planos de estudo. Nas eventuais propostas de novas formações é, também, de tomar em atenção a indesejabilidade da sobreposição de cursos de mestrado com objetivos similares e dirigidos potencialmente aos mesmos públicos (o potencial de aumento da procura tem os seus limites).

A criação de cursos de doutoramento, constituirá um desafio adicional para complementar o leque da oferta formativa da ESECS. Será um nível de formação em que, por constrangimentos legislativos, as Instituições de Ensino Superior de natureza politécnica não apresentam um registo digno de realce (excecionando os doutoramentos em associação em que a instituição liderante era quase sempre de natureza universitária). Contudo, trata-se de um nível de formação em que é fundamental investirmos se quisermos – como defendo – contribuir para o IPL se transformar numa instituição universitária que integra numa só instituição todos os níveis de formação superior. A elaboração de propostas de formação doutoral será certamente exigente e dependerá não só da qualidade das propostas que formos capazes de apresentar, mas, também, da avaliação que as nossas unidades de investigação conseguirem obter no processo de avaliação que está a ser desenvolvido sob os auspícios da FCT. Estou confiante que, no curto e médio prazo, será possível pensar e trabalhar em propostas de cursos de doutoramento em três grandes áreas disciplinares: nas ciências sociais, no desporto e nas ciências da educação. Será um desafio sem dúvida estimulante, para o qual procurarei convocar os docentes, investigadores e as unidades de investigação.

A participação da ESECS em atividades de formação ao longo da vida, em colaboração com os atuais e futuros parceiros, é outro tipo de formação que é preciso continuar a intensificar. Recorrendo à possibilidade de certificação através de microcréditos, é importante pensar em ações que sejam relevantes para a sociedade e nas quais a ESECS tenha as necessárias competências. A construção e desenvolvimento destas formações beneficia em assentar num modelo de gestão que permita alguma previsibilidade na sua oferta e na sua sustentabilidade.

Em relação aos processos de acreditação dos nossos cursos pela A3ES, importa aprofundar o trabalho que já se vem realizando de forma a continuar a assegurar a acreditação dos cursos. As Comissões de Curso, juntamente com o Conselho Pedagógico e o Conselho Técnico-Científico, assumem neste processo um papel central, promovendo um processo contínuo de adaptação dos planos de estudo e das unidades curriculares à evolução do conhecimento científico, das necessidades da sociedade e das exigências legais. É reconhecido que os processos de acreditação (de novos cursos ou de cursos em funcionamento) são exigentes e consumidores de muitos recursos institucionais e é necessário realizar um esforço constante para melhorar os recursos que se dedicam a esta atividade.

Uma realidade transversal aos vários níveis formativos e que assumirá um papel cada vez mais relevante na forma como se desenvolverá o modo de ensinar e aprender decorre da crescente

difusão das capacidades da inteligência artificial generativa. O debate que se tem desenvolvido em torno da mobilização destas tecnologias no ensino superior tem, por vezes, oscilado entre a defesa de medidas proibitivas, por um lado, e a sua adoção acrítica, por outro. Não obstante a opinião que se tenha sobre estas ferramentas será difícil prever cenários em que elas não se tornarão cada vez mais potentes e relevantes nas mais diversas áreas. É, assim, importante tomar em atenção quer os problemas que levantam (reforço do ‘fosso digital’, perturbação do processo de escrita e de composição de textos, questões éticas, etc.), quer às potencialidades destas ferramentas para investigar, analisar, estudar e aprender⁴. De forma a permitir que todos adquiram a compreensão e as competências necessárias a uma utilização responsável e ética destas ferramentas, deverá pensar-se na oferta de formações interdisciplinares que permitam aos estudantes aprender as ferramentas relevantes e a forma de explicitar o modo como as usaram (numa fase inicial será de pensar na inclusão, nos programas das UC, de referências à utilização responsável destas ferramentas).

A implementação das ideias expressas nos parágrafos anteriores, implica um conjunto de ações destinadas, direta ou indiretamente, a contribuir para promover e desenvolver um ensino de qualidade, inovador e apostado no desenvolvimento de competências relevantes para a sociedade. O conjunto de ações identificadas de seguida enquadram-se, em termos globais, com os objetivos estratégicos definidos no Plano Estratégico 2030, do Instituto Politécnico de Leiria, em especial com os objetivos estratégicos 2 (promover a excelência no ensino) e 4 (valorizar as pessoas). As ações listadas são apenas ilustrativas do que se procurará realizar. Trata-se de uma lista aberta a sugestões que se considerem pertinentes para oferecer um ensino alinhado com uma sociedade em permanente mutação:

- Melhorar os recursos logísticos necessários à atividade de diferentes coletivos da ESECS (estudantes, docentes, investigadores e funcionários não-docentes);
- Encetar, sempre que necessário, processos de ajustamento dos planos de estudo de primeiro e segundo ciclos para garantir a manutenção da qualidade das formações, a sua adequação às necessidades da sociedade, e o alinhamento com as tendências globais de empregabilidade, sustentabilidade e das competências digitais;
- Estudar a necessidade de revisão dos planos de estudo dos cursos CTeSP, assim como a eventualidade de desenvolver novas propostas formativas nos núcleos formativos adaptadas às exigências dos territórios em que se localizam;
- Planear os processos de acreditação dos cursos em funcionamento e de eventuais novas propostas formativas;

⁴ Trata-se de uma temática que tem merecido uma atenção crescente por diversas IES europeias. Veja-se, a título de exemplo: <https://lehre-virtuell.uni-frankfurt.de/knowhow/einsatz-von-generativer-ki-in-der-lehre-handlungsempfehlungen-fur-lehrende/>; <https://www.dsi.uzh.ch/en/research/projects/strategy-lab/strategy-lab-23.html>; <https://www.ctl.ox.ac.uk/ai-tools-in-teaching>; <https://learning-corner.learning.europa.eu/learning-materials/use-artificial-intelligence-ai-and-data-teaching-and-learningpt>;

- Refletir sobre a revisão da oferta formativa de 2º ciclo e sobre a necessidade de desenvolvimento de novas propostas de mestrado que permitam aos nossos estudantes prosseguirem a sua formação na ESECS;
- Promover iniciativas que potenciem o ingresso num mestrado dos estudantes que concluíam as licenciaturas na ESECS;
- Desenvolver propostas de doutoramentos (em associação com outras instituições nacionais e/ou estrangeiras, ou de forma isolada);
- Dar continuidade à criação de programas de formação de curta duração dirigidos a públicos diversificados e orientados para o desenvolvimento da aprendizagem ao longo da vida e expandir a oferta de microcredenciais alinhadas com esta mesma aprendizagem;
- Promover o desenvolvimento de formações de curta duração orientadas para a aquisição de competências transversais: por exemplo, ao nível da escrita académica, ou de técnicas de investigação específicas;
- Criar formações específicas para explorar ferramentas de IA generativa e outras tecnologias avançadas, como sugerido pelo plano estratégico;
- Reforçar o corpo docente de carreira dos diferentes departamentos da ESECS, numa lógica de equidade e sustentada na identificação prospetiva das necessidades;
- Aferir a possibilidade do número de docentes, mensurados em Equivalentes a Tempo Integral (ETI), atribuídos à ESECS, poder ser reforçado e a gestão da sua distribuição passar a ser realizada pela Escola.

Ao nível específico dos Estudantes propõe-se:

- Estudar a criação de um serviço de apoio aos/às estudantes da ESECS, em particular para os/as que se encontram deslocados/as, a nível nacional ou internacional;
- Promover a mobilidade internacional (in e out) nos cursos de 1º e 2º ciclo;
- Analisar a possibilidade de criação de bolsas (ou de outras formas de apoio) para o ingresso nos programas de Mestrado e, quando existirem, de Doutoramento, não necessariamente associadas às condições económicas dos estudantes. Neste âmbito, aferir a capacidade de serem criadas 'bolsas' para que os estudantes interessados possam inserir-se nas atividades de investigação dos docentes;
- Promover, em articulação com a Associação de Estudantes e com os seus núcleos, medidas de promoção da adaptação dos estudantes ao campus da ESECS e à integração na vida académica;
- Continuar o diálogo com a Associação de Estudantes, com os núcleos dos cursos e com os estudantes em geral;
- Procurar integrar, no momento da matrícula dos novos estudantes, um procedimento que permita conhecermos melhor aqueles que escolheram a ESECS para estudar, as suas motivações para optarem por um curso da nossa Escola e a ação das nossas estratégias de comunicação na influência sobre a opção dos estudantes.

Em relação ao corpo técnico propõe-se:

- Aferir as condições de concretização das expectativas de promoção e valorização das carreiras profissionais;
- Procurar estabilizar e incrementar o número de técnicos, de forma a que possa ser possível sustentar as atividades letivas, científicas e administrativas da ESECS;
- Promover a realização de ações de mobilidade internacional como meio para adquirir novas competências e sustentar a reflexão em torno da melhoria dos processos da ESECS;
- Diligenciar no sentido de que a preocupação com a qualidade das condições de trabalho seja uma constante na realidade institucional, procurando assegurar o bem-estar e produtividade;
- Dar continuidade ao plano de formação do corpo técnico.

Investigação e inovação

Como referido atrás, a investigação define uma Instituição de Ensino Superior. Só através da investigação uma Instituição pode afirmar-se como sendo de nível superior e sustentar cientificamente os cursos que oferece. É reconhecida a estreita ligação entre o ensino e a investigação, sendo, preferencialmente, aquele resultante do que o docente investiga ou investigou. Esta conceção da relação entre investigação e ensino tem uma longa história no desenvolvimento da universidade moderna desde a criação da Universidade de Berlim, em 1810, por Wilhelm Humboldt que fez assentar a educação na combinação do ensino com a investigação (defendendo, ainda, que as humanidades deveriam fornecer o contexto global desta educação – uma ideia que, infelizmente, veio a cair em desuso). A universidade europeia integrou sucessivamente a interligação destas duas componentes na sua prática (por vezes de forma extrema, o que tem conduzido à desfiguração do modelo inicial)⁵. A transposição desta interação para o ensino politécnico tem uma história mais breve, em especial, em Portugal, o que, evidentemente, não significa que não se tenha, desde a sua constituição, realizado investigação no sistema politécnico.

Na atualidade, a relevância da investigação nos diferentes sistemas de ensino é inegável, sendo, uma das dimensões usadas para avaliar e acreditar a formação oferecida pelas instituições de ensino superior. A importância da investigação para a acreditação dos cursos é particularmente evidente no caso das formações doutorais que, como é sabido, só são acreditadas caso 75% dos docentes que lecionam nos cursos de doutoramento oferecidos estejam integrados em unidades de investigação, próprias ou participadas, da IES, avaliadas com, pelo menos, muito bom.

⁵ Para uma história da universidade europeia no século XX, cf. Rüegg, W. (2004 e 2011). *A History of the University in Europe*, Vol. III and IV. Cambridge.

Atualmente a ESECS acolhe três unidades de investigação que se submeteram ao atual processo de avaliação da FCT. É difícil prever o resultado deste exercício avaliativo, mas cada uma das unidades de investigação acalenta a esperança de poder obter uma classificação que permita a criação de cursos de doutoramento nas suas áreas de intervenção.

Mas não é só ao nível da oferta de cursos de doutoramento que a explicitação, realizada nos Estatutos do IPL, da associação das unidades de investigação às UO se revela importante para promover a interação entre a investigação e ensino. Ela permite pensar em estratégias eficazes de introdução dos estudantes dos diferentes níveis formativos nas práticas investigativas e, assim, cultivar, o mais cedo possível, o desejo de descoberta dos alunos. O trabalho que as UI já realizam neste âmbito deve, por isso, ser incentivado e, sempre que possível, aprofundado. Uma das possibilidades poderá assentar na identificação de temas que possam ser desenvolvidos pelos estudantes das UC de Metodologias (ou outras) em interação com as UI.

A forma como se promoverá a ligação entre o ensino e investigação deverá, de acordo com os Estatutos, ser explicitada no plano de atividades das UI, o que exigirá um trabalho de articulação destas UI com os diferentes cursos da ESECS. Neste contexto, poderá pensar-se em atividades, desenvolvidas nas e pelas UI, conducentes a microcredenciais e/ou à criação de módulos formativos de duração limitada destinados à aquisição de competências, por exemplo, em técnicas de investigação específicas.

A investigação que realizamos e publicamos é fundamental não só para a criação de oferta de nível doutoral. Ela é também essencial para a eventual criação de novas ofertas formativas (sobretudo, ao nível do 2º ciclo), como é evidente nos relatórios de acreditação (ou não acreditação) dos cursos que oferecemos e/ou propomos.

A associação das UI à ESECS trará consigo desafios particulares, em especial, ao nível dos recursos humanos. A assunção de novas competências deverá ser acompanhada pela transferência de mais recursos para a ESECS. Não parece legítimo e gerível atribuir mais tarefas a recursos humanos já suficientemente exauridos. Importa, por isso, pugnar, junto de quem de direito, pela atribuição de mais recursos humanos à ESECS (e não só para acompanhar a execução de projetos de investigação), uma tarefa que exigirá uma elevada persistência.

Há que reconhecer que o IPL e a ESECS só podem cumprir as suas tarefas de Instituição de Ensino Superior se disponibilizarem tempo para a investigação, incluindo tempo para o ensino baseado na investigação. A tendência de escolarização dos programas de formação e o crónico subequipamento e subfinanciamento das IES, constitui um constrangimento ao desenvolvimento de uma relação produtiva entre a investigação e o ensino. Não é difícil reconhecer que esta situação parece não servir a ninguém: nem aos estudantes, nem aos

licenciados e mestres, nem aos investigadores e também não à relevância profissional do ensino superior. Trata-se de uma situação que não é exclusiva da nossa instituição, mas isso não deve servir de escusa para não se refletir sobre possíveis formas de incrementar o tempo disponível para a investigação e para o ensino baseado na investigação.

Dado o referido atrás, as unidades de investigação associadas à ESECS devem merecer uma atenção particular e ser continuamente apoiadas. É importante que as propostas de projetos para os quais é solicitada a colaboração da ESECS sejam, sempre que possível, discutidos com as UI associadas à ESECS, de forma transparente e atendendo às suas especificidades.

As unidades de investigação da ESECS, assim como os docentes nelas não integrados, desenvolvem investigação de relevo quer a nível regional, quer a nível nacional. Muito do conhecimento que produzem não ultrapassa, frequentemente, as fronteiras do sistema científico, sendo muitas as vezes limitada a divulgação das suas atividades científicas para a sociedade em geral. É importante que a difusão do conhecimento para a sociedade em geral, em especial junto dos jovens, seja cada vez mais ativa de modo a tornar visível o muito que uma Instituição de Ensino Superior concretiza. A realização de dias abertos por parte das UI, assim como a promoção de eventos abertos a toda a sociedade, ou direcionados a públicos específicos, e outras atividades de comunicação pública da ciência (por exemplo, nos meios de comunicação regionais), devem ser incentivadas.

A concretização das ideias expressas implica um conjunto de ações dirigidas à persecução da trajetória de amplificação da qualidade e quantidade do conhecimento científico e do impacto desse conhecimento, e alinhadas como o objetivo estratégico 3 (criar investigação e inovação com impacto) e, também, com o objetivo estratégico 2 (promover a excelência no ensino), definidos no Plano Estratégico 2030, do Instituto Politécnico de Leiria. Também nesta secção as iniciativas apresentadas são apenas exemplificativas e suscetíveis de acolher os contributos que permitam reforçar o perfil de investigação da ESECS e aprofundar a interação entre o ensino e a investigação:

- Apoiar atividades e iniciativas que contribuam para as UI afetas à ESECS obtenham, ou mantenham, a classificação de, pelo menos, 'muito bom';
- Consolidação das medidas de apoio à participação em eventos científicos nacionais e internacionais;
- Aprofundar a articulação entre os cursos da ESECS e as UI;
- Promover a inserção de estudantes em atividades de investigação, através, por exemplo, do desenvolvimento nas UC de metodologias baseadas em projetos;
- Estudar formas de incentivar a submissão de projetos de investigação científica e/ou de intervenção aos concursos lançados por entidades nacionais e internacionais;

- Procurar criar, ao nível da gestão das atividades letivas, tempo para os docentes poderem submeter propostas de projetos de investigação/intervenção (em especial no momento em que o trabalho necessário à submissão dessas candidaturas se torna mais intenso);
- Prosseguir a participação em projetos nacionais e internacionais e identificar instrumentos para incentivar candidaturas a fundos de investigação nacionais e internacionais;
- Reforçar, ao nível da investigação, a ligação das UI à rede de parceiros da ESECS e à sociedade em geral, no sentido de promover oportunidades de investigação/intervenção;
- Incentivar iniciativas dirigidas a contribuir para uma maior visibilidade da investigação realizada nas UI, através de medidas de difusão do conhecimento para públicos diversificados;
- Continuar a apoiar a organização de eventos de caráter científico (congressos, colóquios, conferências e seminários), nacionais e internacionais, em articulação com os coordenadores das UI;
- Estudar formas de incluir na página da ESECS informação sobre os docentes de carreira da Escola, com ligação para o *cienciavita*e de cada docente;
- Dotar a ESECS de recursos humanos que permitam apoiar as unidades de investigação.

Interação com a sociedade: mediação ESECS - Sociedade

A curto e a médio prazo, seria necessário refletir sobre a possibilidade de aumentar a capacidade de resposta da ESECS às necessidades (mesmo que ainda não conhecidas) de diferentes tipos de organizações da sociedade, através da identificação de projetos (de investigação ou de intervenção) que possam ser úteis para todos (estudantes, professores, investigadores, organizações, grupos, etc.). A identificação de temas/projetos (questões, problemas, etc.) quer pela ESECS e os seus atores, quer pela sociedade envolvente poderá funcionar como ponto de partida para uma maior interpenetração da sociedade e da Escola. Os projetos e iniciativas já existentes devem ser complementados e aprofundados com uma orientação para áreas cada vez mais multifacetadas, em que a interdisciplinaridade constitui uma ferramenta essencial, e por uma abordagem da complexidade sob a forma de projetos - o projeto deve ser a unidade essencial para reger a relação ESECS/sociedade.

O desenvolvimento de uma maior interpenetração e mediação entre a sociedade e as Instituições de Ensino Superior, não só através da promoção da dimensão de Serviço à Sociedade, mas, também, pelo desenvolvimento de uma ainda maior consciencialização da região para o papel da ESECS - o seu contributo para o desenvolvimento de outras instituições, de organizações regionais e da sociedade em geral – deve permitir a criação de formas de trazer a Sociedade para junto da ESECS. Ou seja, a relação entre a ESECS e a Sociedade não deve basear-se apenas no serviço que é possível prestar, mas também num maior envolvimento da sociedade na vida da ESECS (a referência à Sociedade e à ESECS como enti-

dades diferentes é apenas operacional, uma vez que, na realidade, a ESECS faz parte da Sociedade).

A implementação destes propósitos envolve ações dirigidas ao aprofundamento da presença da ESECS no espaço público e da interação com a sociedade e alinhadas com o objetivo estratégico 6 (gerar centralidade social, criativa e cultural) definido no Plano Estratégico 2030, do Instituto Politécnico de Leiria. Como a interação com a sociedade deve assentar no ensino e na investigação que se realizar na Escola, é natural que algumas das medidas listadas aparentem semelhanças com outras já referidas neste documento. Tal como nas secções anteriores, as ações inventariadas são apenas ilustrativas e beneficiam em ser complementadas com contributos que permitam assegurar uma eficiente e produtiva mediação entre o que fazemos na ESECS e a sociedade em que nos inserimos:

- Incentivar a continuação da realização de eventos (por exemplo, formações, ou mesmo lançamentos de livros e apresentação de projetos) dirigidos a entidades diversas da sociedade em geral, em articulação com as unidades de investigação;
- Procurar que a sociedade participe de forma ativa nas iniciativas promovidas pela ESECS;
- Continuar a apostar em atividades de divulgação das atividades da ESECS junto da sociedade, quer em atividades presenciais (presença em iniciativas desenvolvidas pela sociedade), quer nas redes sociais. Deverá ser mantida a promoção da participação de toda a comunidade académica da ESECS nestas iniciativas;
- A página da ESECS deve assumir-se como um elemento central da estratégia de difusão das atividades realizadas por docentes, investigadores, estudantes e colaboradores não docentes (trata-se de um elemento a que mesmo as agências de acreditação atribuem um papel relevante, cf. infra);
- Manter e, se possível, fomentar as prestações de serviços especializados à comunidade e o desenvolvimento de estudos regionais (em articulação com as UI);
- Desenvolver mecanismos para auscultar de forma regular a sociedade envolvente e de identificação das suas necessidades;
- Estudar propostas de retribuição dos serviços prestados geradores de receita e implementar procedimentos transparentes sobre os valores a disponibilizar.

Áreas transversais

A implementação das ideias e ações descritas nas seções anteriores implica, como referido anteriormente, não descuidar áreas que dada a sua transversalidade desempenham um papel importante na vida institucional. Identificam-se neste documento as seguintes: internacionalização, instalações e infraestruturas, e comunicação e imagem.

Internacionalização

A interação entre as IES de todo o mundo tem uma longa tradição e tem contribuído para fazer avançar a investigação e a ciência. Ela é, também, relevante para cada uma das IES poder ser vista a nível internacional, ser atrativa e demonstrar a sua própria qualidade. As Instituições de Ensino Superior portuguesas encarram a internacionalização como um instrumento estratégico da sua atividade que não só lhes permite evidenciarem-se como instituições abertas ao mundo, mas, também, afirmarem a sua responsabilidade global. O incremento da internacionalização das IES nacionais é visível, por exemplo, no aumento do número de estudantes e funcionários que participam no programa ERASMUS+⁶ e na ampliação do número de IES nacionais participantes em Redes de Universidades Europeias⁷. A evolução destes indicadores vai ao encontro da recomendação de uma maior internacionalização, realizada pela OCDE aquando do diagnóstico que realizou sobre o Sistema de Ensino Superior português⁸.

A ESECS tem desenvolvido um trabalho regular de internacionalização das suas atividades, visível, entre outras, nas parcerias mantidas com instituições de ensino superior de países lusófonos, na participação em programas formativos de instituições internacionais, na colaboração com programas de formação de professores, na oferta de cursos dirigidos a públicos de geografias particulares e nos fluxos de estudantes, docentes e técnicos que nos visitam ou são visitados por nós no âmbito de mobilidades internacionais.

A internacionalização é uma função com carácter marcadamente transversal resultante de, desejavelmente, se fazer sentir nas várias esferas da nossa ação (no ensino, na investigação, na mediação com a sociedade) e envolver todos os coletivos que constituem a nossa comunidade académica (estudantes, professores e técnicos).

A forma tradicional, e até burocrática, de conceber a internacionalização assenta na contabilização das mobilidades *in* e *out* e das parcerias e colaborações internacionais que as instituições têm (de estudantes, professores e técnicos).

Uma outra dimensão da internacionalização é, igualmente, importante para a afirmação das instituições como entidades cosmopolitas. Refiro-me à necessidade de formarmos os nossos estudantes de modo a que saiam da ESECS como ‘cidadãos do mundo’, preocupados com o que nele se passa, ativos na procura de soluções para os desafios globais que os irão afetar durante e após os seus estudos. A possibilidade de abordar as grandes questões com que nos temos confrontado nos últimos anos através de várias perspetivas permite relativizar as certezas que cada um transporta consigo. Neste sentido, a internacionalização do ensino e o

⁶ <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/pt-pt/factsheets/2022/portugal>

⁷ <https://erasmusmais.pt/destaques/universidades-europeias/#1646328143593-443fedc8-d5c9d043-5540>

⁸ OECD (2019), *OECD Review of Higher Education, Research and Innovation: Portugal*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264308138-en>.

contato internacional promovem as competências interculturais que se tornam cada vez mais relevantes nas nossas sociedades.

A internacionalização da nossa instituição beneficia em integrar estas duas dimensões. Por um lado, promover a mobilidade internacional. Por outro, estimular internamente o contato e a interação (analógica ou digital) com estudantes, professores e técnicos internacionais e com outros saberes. É evidente que a mobilidade internacional por si só não conduz à aquisição de competências interculturais (podendo até levar ao reforço de preconceitos). Para além do contato que se estabelece através da mobilidade, é necessário refletir de forma crítica sobre o que se experienciou e sobre os temas e questões abordados.

A nível interno e no âmbito das nossas formações, a animação das possibilidades de interação com estudantes, professores e técnicos de outras geografias pode ser, sempre que viável, completada com a introdução de discussões sobre os desafios e perspetivas globais e que integrem e debatam os trabalhos de autores de diferentes contextos culturais (promovendo a internacionalização dos currículos). São reconhecidas as barreiras linguísticas que, frequentemente, constroem a amplitude das reflexões e discussões que é possível realizar e dos autores que se conseguem mobilizar, mas o desenvolvimento de tecnologias que diminuem este obstáculo (assim como a generalização do domínio de mais do que uma língua) permitem antever que os conhecimentos que é possível adquirir são cada vez menos limitados pelas fronteiras da língua que se domina⁹.

Assim, para além da relevância 'burocrática' (aferida, por exemplo pelas agências de acreditação) da internacionalização, importa reconhecer a sua relevância social e o seu contributo para a promoção da interculturalidade. O conjunto de ações listadas é transversal a praticamente todos os objetivos estratégicos definidos no Plano Estratégico 2030, do Instituto Politécnico de Leiria (apenas o OE 6 não refere ações estratégicas direcionadas à internacionalização). Elas orientam-se para a promoção de uma conceção de internacionalização que atenda às dimensões referidas atrás e requerem o envolvimento de todos os coletivos da ESECS. Enumeram-se algumas destas ações, deixando aberta a possibilidade de se adicionarem outras que possa contribuir para o processo de internacionalização da Escola:

- Incentivar a mobilidade de docentes, técnicos e discentes, no âmbito do programa ERASMUS+ ou outros;
- Estimular o aproveitamento da alteração do entendimento da Agência Nacional ERASMUS+ sobre as mobilidades de curta duração de modo a permitir a participação dos estudantes em mobilidades mistas de curta duração;

⁹ Utiliza-se e adapta-se aqui a expressão de Ludwig Wittgenstein de que "os limites da minha língua significam os limites do meu mundo".

- Promover o estabelecimento e/ou aprofundamento de parcerias alinhadas com os cursos da ESECS e com os interesses científicos, pedagógico e funcionais dos estudantes, docentes, investigadores e funcionários não-docentes;
- Procurar alargar a participação dos cursos e de estudantes em *eprojects* como forma de desenvolver a internacionalização a partir da ESECS. Trata-se de estimular o surgimento de unidades curriculares e/ou outras formações que promovam a interação entre estudantes da ESECS e estudantes de instituições de ensino superior europeias. Estas iniciativas podem, também, traduzir-se em mobilidades ERASMUS+ híbridas (com componentes online e presenciais, por exemplo através de Programas intensivos mistos - BIP);
- Estudar a possibilidade de oferecer algumas UC (ou módulos) em língua inglesa;
- Promover o desenvolvimento de 'semanas internacionais' com a colaboração da Associação de Estudantes e os seus núcleos e os estudantes internacionais presentes na ESECS;
- Incentivar a criação de momentos que permitam aos estudantes da ESECS que realizaram mobilidade internacional expor as suas experiências e discutir com os restantes colegas os desafios do envolvimento com outras realidades (ação que pode ser extensível aos docentes e aos técnicos);
- Refletir sobre a possibilidade de incluir a discussão de questões e problemáticas globais nos conteúdos programáticas das UC (naquelas que não o prevejam já e naquelas em que tal poderá ser uma mais-valia para os estudantes);
- Procurar reforçar a presença da ESECS nas redes internacionais;
- Aproveitar as potencialidades da inserção do IPL na Regional University Network para criar parcerias e desenvolver projetos formativos em associação com as universidades que integram a rede.

Instalações e Infraestruturas

As condições físicas, os recursos materiais disponíveis, os espaços internos e a envolvente externa da ESECS, desempenham um papel crucial no bem-estar e na motivação profissional. É reconhecido que as instalações e infraestruturas da nossa Escola apresentam múltiplos problemas e exigem contínuas intervenções para, pelo menos, manter um ambiente estrutural favorável às atividades desenvolvidas.

É patente que os espaços físicos são manifestamente insuficientes face ao crescimento que a ESECS tem testemunhado ao longo do tempo. As debilidades são conhecidas de todos (pelo que não será necessário listá-las neste lugar). Elas têm merecido uma atenção inexcusável por parte de todas as direções. A cada ano que passa torna-se mais premente a necessidade de termos novos e melhores espaços e espaços adequados e adaptados às múltiplas atividades que desenvolvemos.

As obras que se iniciarão brevemente permitem resolver alguns problemas estruturais do edifício que ocupamos. Mas elas são insuficientes para o transformar num edifício moderno, sustentável, com bons níveis de conforto e de insonorização, e criador de múltiplas

oportunidades de interação. Tal só será possível com uma intervenção profunda para a qual, julgo, a disponibilidade orçamental é reduzida.... ou, com a construção de uma nova Escola. Enquanto esta não se concretiza e os constrangimentos orçamentais não permitirem antever a possibilidade de intervenções substanciais no atual edifício, é necessário continuar a apostar na renovação dos espaços e das infraestruturas para, pelo menos, continuar a manter as condições para podermos trabalhar, estudar e investigar. Para tal será necessário continuar a dialogar com a presidência, uma vez que muitas destas matérias são, também, da competência dos Serviços Centrais, ou dependem diretamente de recursos financeiros geridos por eles.

Ainda que ações listadas de seguida estejam, sobretudo, em consonância com o objetivo estratégico 5 (melhorar e transformar os espaços físicos e virtuais), é inegável que elas são essenciais para promover um ensino de excelência, a investigação com impacto, à valorização das pessoas e à geração de centralidade social, criativa e cultural. A existência de instalações e infraestruturas adequadas constitui uma condição indispensável quer para o desenvolvimento das atividades centrais de uma instituição de ensino superior, quer, sobretudo, para a criação de um local de trabalho e estudo saudável e produtivo. Julgo, por isso, que será importante insistir nas seguintes possibilidades de intervir nas instalações e infraestruturas:

- Desenvolver esforços, junto da presidência, para dinamizar e acompanhar o processo de remoção da cobertura de fibrocimento no Bloco A, assim como para resolver algumas questões estruturais (infiltrações no auditório, e na passagem entre o bloco A e B);
- Explorar as oportunidades para melhorar a eficiência energética e hídrica dos vários edifícios (blocos) presentes no campus;
- Estudar a possibilidade, em articulação com os Serviços Centrais, de instalar postos de carregamento de veículos elétricos no parque da ESECS com recurso a uma candidatura ao Fundo Ambiental (não parece lógico que tendo sido atribuído um veículo elétrico à ESECS este tenha de ser abastecido com recurso a carregadores não dedicados);
- Manutenção dos espaços exteriores, com a criação de espaços adicionais de convívio (com colocação de mesas, bancos, papeleiras, por exemplo);
- Procurar identificar as necessidades de equipamentos (pedagógicos, científicos e técnicos) e desenvolver as iniciativas tendentes à sua aquisição em função do seu grau de prioridade, custo e disponibilidade financeira;
- Estudar a possibilidade de adaptar as salas para a utilização de metodologias ativas e aprendizagem mista;
- Reforço da cobertura e capacidade da rede WiFi em todo o campus;
- Manter e, se possível, reforçar o apoio informático aos utilizadores da ESECS;
- Dar seguimento à participação da comunidade académica no processo de planeamento e, espera-se, construção do novo edifício da ESECS, assegurando que este permita satisfazer as necessidades dos diferentes coletivos da Escola;

- Aferir, junto da presidência, a possibilidade de adquirir e implementar uma ferramenta para a elaboração e gestão de horários e ocupação de salas, reconhecidas que são as limitações das atuais ferramentas;
- Manter a análise dos sistemas de segurança da ESECS e implementar a sua eventual atualização e/ou substituição;

Comunicação e imagem

O dinamismo da ESECS é evidente no inúmero conjunto de atividades que são promovidas durante cada ano académico. Não é incomum surgirem situações em que eventos potencialmente dirigidos a públicos similares se sobreponham, sendo que cada um desses eventos, considerados na sua individualidade, tem a sua importância e relevância própria. Será vantajoso planejar adequadamente a calendarização destes eventos de forma a dar a todos eles a visibilidade que merecem. Embora esta planificação tenha o intento de reduzir a coincidência no tempo de eventos, tal não significa que as situações de sobreposição desapareçam por completo. Espera-se, contudo, que elas diminuam e que os promotores de cada um dos eventos possam tomar consciência da existência de eventuais sobreposições.

Ao nível da comunicação interna, o crescimento da ESECS, trouxe consigo o desenvolvimento de algum desconhecimento dos que partilham o mesmo espaço e do que é feito por cada um. O conhecimento do outro é, contudo, central para assegurar a eficiência dos processos e para o funcionamento competente das organizações. Uma comunicação interna eficaz deve permitir criar um maior alinhamento entre os atores da comunidade académica e os objetivos e estratégias da organização, fazendo com que aqueles se sintam verdadeiramente envolvidos no presente da organização. Não se trata apenas de transmitir informação, mas da criação de modos de motivar e envolver os diferentes coletivos que exercem a sua atividade na ESECS no processo contínuo de construção da Escola e da formação de uma imagem interna e externa positiva sobre a mesma. É, por isso, relevante incentivar o desenvolvimento das funções integrativas e socializadoras da comunicação. A primeira, para promover a coordenação eficiente das tarefas e dos grupos; a segunda, para garantir a integração de todos nas redes de comunicação relevantes da organização.

Promover a comunicação interna significa, também, a adoção de procedimentos transparentes de gestão das verbas da Escola. São públicos os documentos que procedem à redistribuição do orçamento do IPL pelas suas diversas unidades orgânicas, assim como são do conhecimento de alguns órgãos a forma como se processa a execução anual deste orçamento. É, contudo, necessário que a existência desta informação, sempre que não inclua dados sensíveis, possa ser do conhecimento geral quer através da publicitação do link em que

se encontram os relatórios que contêm esta informação, quer através da criação de informação sinóptica que permita informar sobre o uso de dinheiros públicos.

Ao nível da comunicação externa, foi já referida a necessidade de se incentivar e intensificar a difusão de informação sobre o que é feito nas várias áreas de intervenção da ESECS. Importa prosseguir o que já é feito neste domínio e encontrar formas de tornar esta comunicação mais produtiva. Isto significa investir não apenas na quantidade de informação disponibilizada, mas, também, na sua qualidade, de modo a que a comunicação seja um reflexo da imagem que queremos projetar. O recurso aos diferentes meios de comunicação (analogicos e digitais) pode permitir a diversificação da informação transmitida e a sua segmentação em função dos potenciais destinatários. No caso das tecnologias digitais, a possibilidade de se poder conhecer a eficácia da comunicação (número dos que acederam a determinada informação, por exemplo) é algo que deve ser explorado e usado para, eventualmente, calibrar a divulgação da informação. As designadas redes sociais assumem na atualidade um papel central em qualquer processo de comunicação. O *LinkedIn*, o *Facebook*, o *Instagram* e o *YouTube*, entre outros, não devem ser descurados como instrumentos para fazer chegar a públicos cada vez mais diversos. A presença da ESECS nestas redes sociais é já uma realidade incontornável e importa manter esta presença, sujeitando-a às regras próprias do funcionamento de cada uma destas redes. O trabalho meritório que tem sido realizado para publicitar nas redes sociais as atividades que se vão realizando na ESECS não dispensa a necessidade de se monitorizar a forma como elas refletem a diversidade do que se realiza na ESECS e a forma como se complementa a informação divulgada. Neste âmbito, será importante estudar a possibilidade de envolver quem domine o marketing digital para promover a coerência nos conteúdos a divulgar.

As ações a seguir elencadas não encontram correspondência direta com os objetivos estratégicos definidos no Plano Estratégico 2030, mas o documento reconhece a sua importância para o sucesso da instituição. A sua relevância interna e externa são expressamente identificadas, ainda que com um limitado grão de concretização. Tal não se deve, certamente, a qualquer intenção de minorizar o contributo destas duas dimensões, mas, provavelmente, ao reconhecimento de que a sua ubiquidade deve constituir um elemento natural nas atividades realizadas no IPLeiria. Como atrás já foram mencionadas atividades orientadas para a comunicação do que as nossas unidades de investigação e os nossos docentes investigam, não se repetem essas observações neste local, indicando apenas que as ações a desenvolver nesse âmbito devem contribuir para reforçar a comunicação interna e a visibilidade da ESECS junto de diversos públicos.

- Reconfigurar a página eletrónica da ESECS na internet e manter atualizados os seus conteúdos, para que se possa assumir como um meio fundamental de comunicação interna e externa;

- Integrar na página da ESECS informação sobre a atividade científica das UI e a participação em projetos de intervenção e/ou de formação;
- Analisar a possibilidade de integrar na página da ESECS informação sobre os seus docentes e investigadores e as suas áreas de competência e intervenção;
- Fomentar o acesso e a partilha de informação relevante para os diferentes coletivos da ESECS: docentes, investigadores, técnicos e estudantes;
- Estudar a possibilidade de, através da reconfiguração de alguns espaços, incentivar uma maior comunicação transversal entre serviços;
- Dinamizar a presença da ESECS nos diferentes canais (físicos e online) procurando chegar a um maior número de pessoas;
- Estudar a disponibilidade de recursos para o desenvolvimento de um plano de comunicação que contribua para reforçar a imagem da ESECS.

Uma palavra final

Termino este documento retomando a sentença com que iniciei a apresentação dos motivos desta candidatura... *tens de mudar de vida*. Apesar do sentido imperativo da expressão, entendo-a mais como um convite para a reflexão sobre a ESECS e sobre as possibilidades de, no desenvolvimento da atividade da ESECS, conciliar a necessária continuidade com a indispensável adaptação a uma realidade social em constante transformação e de ajustar as estruturas temporais da ação a cada um destes processos. As ideias e as ações expressas neste documento constituem uma proposta de orientação para os próximos quatro anos, sujeita, evidentemente, ao salutar exercício da crítica e da discussão.

Breve nota curricular

José Carlos Marques apresenta um percurso formativo, letivo e científico peculiar por se desenrolar em diferentes instituições nacionais. Ao nível da formação é licenciado em Sociologia pela Universidade de Évora, mestre e doutor em Sociologia pela Universidade de Coimbra e Agregado pela Universidade Nova de Lisboa.

As atividades docentes no Ensino Superior iniciaram-se, em 1995, na Universidade Católica Portuguesa onde lecionou diversas disciplinas durante doze anos, tendo, após 2008, prosseguido a sua carreira no Instituto Politécnico de Leiria. Nesta última instituição conciliou as atividades docentes com atividades organizacionais significativas, nomeadamente a coordenação do curso de licenciatura em Educação Social (durante 12 anos), a coordenação do mestrado em Mediação Intercultural e Intervenção Social (desde 2020), presidente do Conselho de Representantes da ESECS.IPL, membro do Conselho Científico, do Conselho Pedagógico, ambos da ESECS, da Comissão de Ética e do Conselho Geral do IPL.

Em termos científicos, integrou, o Centro de Estudos Sociais (CES) da Universidade de Coimbra (entre 2001 e 2010 como investigador efetivo e entre 2010 e 2020 como investigador associado), o Centro de Investigação Identidade(s) e Diversidade(s) do Instituto Politécnico de Leiria (CIID-IPL) (entre 2010 e 2014) e o Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais da Universidade Nova (CICS.NOVA) (após 2014). Nestas unidades de investigação desempenhou funções organizacionais relevantes na gestão de organizações de investigação, tais como: Coordenador do Núcleo de Estudos das Migrações do CES, membro do Conselho de Diretores da Rede de Excelência IMISCOE (em representação do CES); Coordenador Científico do CIID-IPL; Coordenador eleito do polo de Leiria do Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais. Em todas estas unidades de investigação coordenou projetos de investigação na sua principal área de interesse. Em termos científicos é, também, de referir o desempenho de funções em órgãos da Associação Portuguesa de Sociologia e da Associação Portuguesa de Demografia.

O seu percurso científico tem sido marcado por diferentes contribuições para a Sociologia e, em particular, para a área da Sociologia das Migrações. Neste âmbito tem direcionado a sua atenção para o estudo da imigração para Portugal e da emigração portuguesa. Sobre ambas tem coordenado e participado em projetos nacionais e internacionais que, tomados em conjunto, têm permitido desenvolver uma compreensão aprofundada destes movimentos populacionais. Ao nível da imigração são de realçar a sua participação em estudos sobre a imigração e as políticas imigratórias (desde o final dos anos 90) que desempenharam um papel significativo no processo de construção do campo da sociologia da imigração e etnicidade em Portugal. A participação nestes estudos permitiram aprofundar o conhecimento de uma 'nova' realidade marcada pelo surgimento de grupos diversificados de imigrantes. O entrosamento do estudo da imigração em Portugal com a imigração testemunhado noutras latitudes geográficas (quer em países da Europa do Sul, como em países da Europa do Norte) permitiu fazer avançar o conhecimento em torno dos processos de migração irregular e sobre a estreita articulação entre o mercado de trabalho e os fluxos. Os contributos destes estudos (e das publicações que originaram) assumiram um lugar

relevante não apenas no avanço do conhecimento sobre a realidade imigratória em Portugal e a sua interação com as realidades imigratórias de outros países europeus, mas, também, para a institucionalização desta área de investigação e, assim, para o avanço da sociologia da imigração e etnicidade em Portugal.

Para além do contributo na área da imigração, tem desenvolvido trabalho em torno de vários aspetos da emigração portuguesa. No âmbito destes estudos iniciou o processo de construção do conhecimento em torno do fluxo emigratório para a Suíça, analisando diferentes aspetos que originaram um conjunto de publicações que se viriam a tornar relevantes para o estudo da emigração portuguesa no período pós-adesão à Comunidade Económica Europeia e que o levaram a integrar diferentes projetos que promoveram um conhecimento aturado da realidade multifacetada da emigração portuguesa. Tomadas em conjunto, as análises efetuadas no âmbito destes projetos permitiram contribuir para desocultar aspetos relevantes da emigração portuguesa.

Fruto do seu envolvimento na coordenação do curso de licenciatura em Educação Social e do mestrado em Mediação Intercultural e Intervenção Social, tem, ainda, participado em estudos sobre diferentes aspetos da Educação Social em Portugal e sobre a ação da mediação intercultural no processo de integração dos imigrantes.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'José Carlos Henrique Gomes', is written in a cursive style.