



INOVAR

APRENDER

DIVULGAR

COLABORAR



CONSELHO
NACIONAL DE
EDUCAÇÃO

Título

DICA: Divulgar, Inovar, Colaborar, Aprender – 2023

Direção

Domingos Fernandes, Presidente do Conselho Nacional de Educação

Coordenação

Domingos Fernandes

Aldina Lobo

Organização

Adélia Lopes

Aldina Lobo

Ana Sérgio

Fernanda Candeias

Apoio à coordenação

Cristina Brandão

Rita Vinhas

Apoio administrativo e financeiro

Paula Barros

Expedição

Ana Estríbio

Autores

Vários

Os textos, incluindo imagens, são da responsabilidade dos autores, não refletindo necessariamente a posição ou orientação do CNE.

Editor

Conselho Nacional de Educação (CNE)

Design gráfico

Providência Design

Impressão

Greca – Artes Gráficas

Tiragem

500 exemplares

1.ª Edição

dezembro de 2023

ISSN

2975-9951

Depósito legal

526051/23

Agradecimentos

O Conselho Nacional de Educação

agradece a todos quantos deram o seu contributo para a presente publicação, a título individual ou institucional, designadamente:

aos biografados Alcina Mendes, Sónia Pereira, Olga Antunes, Carlos Louro e respetivos participantes. A saber, diretores, ex-diretores, equipas de direção, professores, alunos, funcionários, encarregados de educação e familiares;

ao Agrupamento de Escolas de Cister e à Escola Secundária Henrique Medina, em particular às equipas de direção, ao pessoal docente e não docente, aos alunos, encarregados de educação, coordenadores das estruturas de gestão intermédia e presidentes dos conselhos gerais;

aos presidentes, comissários ou coordenadores do Plano Nacional de Leitura (PNL), da Rede de Bibliotecas Escolares (RBE), do Plano Nacional das Artes (PNA), da Associação Portuguesa de Educação Musical (APEM), da Associação Portuguesa de Educação em Ciências (APEduC), da Associação Cantar Mais (ACM), da Associação Nacional de Professores de Educação Visual e Tecnológica (APEVT), do Nuclio – Núcleo Interactivo de Astronomia (NUCLIO) e da Associação Ludus.

A todos agradece-se o compromisso, o empenho e o diálogo mantidos com o CNE, nas diferentes etapas do processo, o que permitiu chegar à primeira publicação do projeto *DICA: Divulgar, Inovar, Colaborar, Aprender – 2023*.

PERCURSOS DICA

A Alcina está para as "cruzadas"!

Aldina Lobo e António Dias

Dizer e fazer

Ana Rodrigues

A alquimia da liderança: competência, compromisso e confiança

Ana Sérgio

As vozes que a vida do diretor abarca

Ana Rodrigues e António Dias

As forças de um território educativo: visão, missão e ação

Ana Sérgio, Marta Procópio e Rute Perdígão

Eu sou Medina

Aldina Lobo, Conceição Gonçalves e Ercília Faria



A ALQUIMIA DA LIDERANÇA: CONHECIMENTO, COMPROMISSO E CONFIANÇA

ANA SÉRGIO



Todos nós criamos o mundo à nossa medida. O mundo longo dos longevos e curto dos que partem prematuramente. O mundo simples dos simples e o complexo dos complicados. Criamo-lo na consciência, dando a cada acidente, facto ou comportamento a significação intelectual ou afectiva que a nossa mente ou a nossa sensibilidade consentem. E o certo é que há tantos mundos como criaturas. Luminosos uns, brumosos outros, e todos singulares. Miguel Torga

As histórias de vida pessoal e profissional de Olga Manuela Antunes levaram-na, em 2016, a ensaiar os primeiros acordes e notas à frente da grande orquestra que decidiu liderar enquanto diretora. A família, o lugar onde cresceu e a relação com os outros foram marcos importantes na reconstrução de uma liderança cuja matriz solidária, empática e comunitária é distintiva. Quem é esta mulher? Quais foram e são as suas origens? Quem a acompanha? Que pessoas influenciaram as suas escolhas profissionais? Qual a sua formação de base? Que representações possui sobre o governo da escola e sobre as formas mais eficazes de intervenção pedagógica? Para estas e outras interpelações procurámos, ao longo da narrativa, ensaiar respostas através da exploração de episódios temáticos e momentos-chave da vida desta diretora, ancorando-os numa abordagem cronológica, a partir da qual se puxaram os fios da história de cada compasso desta sinfonia.

Nas diferentes etapas da escrita, ancorada na abordagem cronológica, incluíram-se episódios significativos que tecem a história de modo a fixar a essência do que aconteceu, orientando o leitor em cada compasso. Para convocar os sentimentos, paisagens, emoções e diálogos que ocorreram nos diferentes momentos e mostrar como contribuíram para a evolução e construção da personalidade e profissionalidade da protagonista, optou-se pelo uso de uma linguagem simples e descritiva. A seleção das unidades de discurso, nas vozes dos participantes, face a temas e imagens marcantes do percurso pessoal e profissional de Olga, garantiu as transições suaves entre acordes e notas inscritos nesta partitura. Na etapa final abriu-se espaço para a reconstrução do seu lugar no contexto global da história e projetou-se uma síntese da sua jornada de vida, indissociável do impacto e da ressonância das suas ações, crenças, valorações e estilos de liderança nas comunidades onde trabalhou.

A Olga é uma agregadora de pessoas... transmite confiança, paz, é transparente, compromete-se com as pessoas e tarefas, tem uma grande serenidade e uma dose equilibrada de bom senso. (E|Ex diretora)



Os sorrisos que pintam o retrato...

Abre-se a pequena janela do quarto através da qual se acede ao largo da casa onde se projetou ser um entre muitos. Aí, por entre o luxo e a exuberância da natureza, emoldura-se o retrato de uma vida de permanente vigília, assistência às crianças, aos jovens e às suas famílias. Ao seu lado neste retrato está a alma da casa e a causa de tudo – a sua mãe: mestre, pedagoga, confidente e amiga, ladeada pelo pai, filhas, respetivos genros e netos, pelo seu irmão, parceiro de outras jornadas, e pelo marido que a abraça com carinho e admiração. Junto de si há mais gente, mais sorrisos, em jeito de festa, sempre em festa, são crianças e jovens, centenas, que de mãos dadas sorriem, cantam e dançam em sinal de agradecimento. Há colegas, muitos, que sempre acreditaram na sua dedicação, trabalho e resiliência como valores propulsores da sua evolução e crescimento pessoal, profissional e institucional. Na polifonia de sons e cores, tamanhos e idades, há uma menina pequenina, hoje maestrina, que, com admiração e respeito, compõe e dirige discretamente a grande orquestra, inundada de tudo e próxima de cada um.

Da janela do quarto, na freguesia de Mosteiro, com vista para a quinta da família

***Ela é uma fazedora de constelações...
e tem uma corrente de afetos que
vai puxando...
tem um sentido de família vincado e
extraordinário... (E|Professora)***

O discurso de Olga Antunes leva-nos para a quinta onde se acordava bem cedo ao som do cantar do galo e do chilrear da passarada. De permeio juntavam-se outras vozes de gente que chegava para trabalhar. Os dias eram marcados pelo ritmo das estações do ano, com atividades de plantio, colheita e cuidados com os animais que enquadravam a moldura dos trabalhos. O isolamento e as poucas

acessibilidades até à quinta, localizada na freguesia de Mosteiro, no concelho de Oleiros, contribuíam para que a vida se tornasse um empreendimento solidário, movido pela troca generosa de palavras e histórias de pessoas que as contavam como se fossem outras. Recorda experiências únicas

que a vivência naquele lugar lhe proporcionou, sons e cheiros que promanavam dos trabalhos agrícolas que se faziam ao largo da casa, mais propriamente no campo, assumido como espaço de continuidade das interações familiares no qual se juntavam outros rostos e falas diariamente evocados ao sabor do rigor dos invernos e dos verões. Guarda as memórias da rotina dos dias, dos trabalhos domésticos, do cuidar da casa, da ajuda prestimosa à mãe, mas especialmente do som do malhar os cereais estendidos na eira, tarefa realizada por vários homens, mais de vinte, e o som do eco produzido na casa dos pais, esse eco inexplicável, quase em tom de oração, e para o qual tentou encontrar, sem grande sucesso, uma justificação mais racional e menos mística.

A minha mãe disse-me que se tivesse estudado gostaria de ser professora. Sinto que ela me passou um bocadinho esse gosto e agora ouço-a dizer, muitas vezes, que eu realizei o sonho dela. (E2)

Ao domingo íamos à missa e comprávamos um pão de trigo que era oval e tinha duas cabeças e eu quando vinha, entre a mercearia e a minha casa, comia uma das cabeças do pão, sem nada, sabia-me a tudo, um verdadeiro manjar. (E2)

Aprendeu na quinta a ver e a ouvir os outros, a ler nos seus rostos alguns cansaços e alegrias, num tempo primordial e fundador, em que se vivia na abundância do que a terra e o campo ofereciam e de onde a família retirava o sustento: o pão, as hortaliças e a carne, nada de essencial lhes faltava. O tempo de pausa escolar destinava-o aos trabalhos agrícolas, à apanha da resina, às regas no verão, à apanha do milho, ao cuidar das hortas, uma verdadeira faina de manhã até à noite. Olga nunca teve nada de graça e, como refere, tudo o que alcançou, nas diferentes esferas da sua vida, *foi conseguido pelo trabalho, esforço e resiliência* (E2). No primeiro ano da escola primária deslocava-se *da quinta até à sede de freguesia de Mosteiro, quatro quilómetros diários para cada lado. Portanto, fazia oito quilómetros diários a pé para ir para a escola. Era dura a vida nessa altura* (E2).

Da professora primária guarda como recordação o seu tom austero e diretivo, não tanto consigo, mas com a maioria dos colegas. Uma professora que se assumia como soberana dentro do espaço da sala de aula – *que batia quando entendia e ensinava os que entendia deixando outros para trás, esquecidos ou mesmo ignorados* (E2). Foi sempre a mesma professora durante os quatro anos, mas Olga só fez três, pois quando entrou para a escola já sabia ler e escrever. A sua mãe – cuidadora, atenta e diligente – ensinou-a em casa e, assim, fez o segundo e o terceiro anos, no mesmo ano, com a realização de um exame, em janeiro, quando estava no segundo ano. Um ano mais tarde veio o exame do quarto ano, na sede do concelho, bem-sucedido por sinal, seguido de um almoço de celebração entre todos os colegas e os respetivos pais.

À época não tinha a certeza se o seu futuro passaria pela educação de infância, mas tinha na professora primária um contra-exemplo e a firme convicção de que não se ensinava assim. Na sua mãe encontrava qualidades exemplares de uma verdadeira pedagoga: atenta, delicada e doce, que no novelo dos sonhos não cumpridos e em muitas conversas intimistas puxava os fios daquela que viria a ser parte da sua história. *A minha mãe disse-me que se tivesse estudado gostaria de ser professora. Sinto que ela me passou um bocadinho esse gosto e agora ouço-a dizer, muitas vezes, que eu realizei o sonho dela* (E2).

O conhecimento que presta sentidos às vidas: de Oleiros para o mundo

Os meus pais sempre acharam que eu devia continuar a estudar e fui das poucas raparigas que continuou a estudar. A partir daí o percurso foi em Oleiros, até ao nono ano. Depois o liceu em Castelo Branco e a seguir na escola, na altura a escola normal de educadores de infância, no Fundão. (E2)

No quinto ano ficou em Oleiros, em casa de um tio-avô, pois na altura não havia transportes até à quinta. Ia à segunda e vinha à sexta-feira. Um ano mais tarde, quando começaram a existir os transportes escolares, já ia de casa para a escola todos os dias. Corria o ano de 1974 e encontrava-se a frequentar o 5.º ano quando se deu o vinte e cinco de abril. Recordo a grande mudança nas escolas, na forma de gestão e organização dos espaços e na constituição das turmas. Lembra-se do dr. Pedra, o diretor, e de dois ou três professores que lecionavam Ciências do quinto ao nono ano.

Se em Oleiros a escola tinha perto de duzentos e tal alunos, em Castelo Branco o liceu tinha mil e tal... E, de repente, com catorze anos, vi-me em Castelo Branco a fazer comida para mim, num quarto, a ter de gerir a minha vida. (E2)

No liceu, em Castelo Branco, lembra-se da professora de História como uma profissional excecional. Recordo os estilos, métodos e estratégias de ensino utilizados, uns mais tradicionais que os outros, e que, no período do pós vinte e cinco de abril, com as teorias da revolução, tornavam a sala de aula num espaço revolucionário. Terão sido estes professores que também moldaram a sua visão sobre a escola, como nela se ensina e se faz aprender, entendendo-a como espaço de cidadania crítica, democrática e interventiva. Hoje, na qualidade de líder de topo de uma organização, assume que *às vezes é necessário indisciplinar a escola* (E3).

No décimo primeiro ano ficou numa residência da fundação Calouste Gulbenkian e começou a dar explicações, às colegas mais novas que frequentavam o ensino básico, para ajudar nas despesas, e assim foi até ao fim do curso: a dar explicações de Português e Matemática, atividade que manteve até ao seu ingresso, com dezasseis anos e o 11.º ano, no magistério primário, mais propriamente na Escola Normal de Educadores de Infância. Antes da tomada de decisão ainda existiram no seu horizonte mais opções: o direito e a área da educação de infância ou do primeiro ciclo. O direito ficou resolvido, pois era em Coimbra e muito longe de casa. A este propósito lembra-se de o seu pai lhe dizer: *e achas que nós temos dinheiro para isso? Pronto, e ficou ali um bocadinho de lado, mas não me arrependo, acho que fiz a escolha certa* (E2). Olga seguiu a sua vocação, tal como referem alguns colegas. *Ela é uma educadora e uma profissional por vocação – sonha com a escola, transmite confiança e dá a todos os que a rodeiam segurança* (E|Professora).

Segundos acordes e notas: aprender a navegar na profissão

O curso de educação de infância marcou-a pela forte componente de apoio à prática, muito assente no modelo pedagógico de Maria Montessori e imbuído de tímidos laivos do Movimento da Escola Moderna. Recorda os cadernos de estágio como verdadeiros diários de escrita, pouco reflexivos, pois não havia tempo nem maturidade profissional que permitissem outras abordagens. Aprendeu dentro da profissão a reconhecer o papel da educadora como facilitadora e promotora das aprendizagens das crianças, respeitadora dos seus ritmos e reais necessidades, segundo lógicas de abordagem pedagógica multinível, onde todas e cada uma das crianças aprende, numa clara antecipação da implementação de um Desenho Universal para a Aprendizagem e das políticas públicas para a equidade e inclusão. Recorda a preparação de atividades que estimulassem as crianças a conquistarem níveis de autonomia e bem-estar crescentes proporcionados pela forma como viviam o dia a dia no jardim de infância e interagiam com os seus pares em proximidade, comunidade e colaboração. Considera-se uma *educadora de infância de formação, fui e continuo a ser educadora de infância* (E1).

A Olga é uma referência no concelho, um pólo de dinamização, pois tem uma capacidade de unificação enorme, é empática e uma pessoa de grande sensibilidade e confiança.

(E|Ex-diretora)

Concluído o ciclo de estudos foi para a aldeia, onde se integrou plenamente na comunidade local e onde foi muito bem recebida, eram tempos de grande reconhecimento profissional – *a professora, o médico e o padre*. No primeiro ano ficou em Vila de Rei, no segundo em Envendos e no terceiro ano no lugar onde mora ainda hoje, Roda Grande, no concelho de Tomar. Aí conheceu o seu marido, companheiro e amigo que sempre a incentivou, apoiou e admirou nas muitas jornadas de trabalho.

Eu costumo dizer a rir, conheci o padeiro, olha, e depois...casámos. Há pouco tempo estava a folhear um álbum de fotografias e reparei no olhar dele, de admiração e ternura, fixado em mim, a ouvir-me discursar na tomada de posse como diretora em 2016. (E2)

À data (1983/1984), quando se completavam cento e oitenta dias de serviço ficava-se vinculado à função pública, independentemente da existência de vaga ou lugar, não se perdia o vínculo. Efetivou-se em Macedo de Cavaleiros em 1987, no ano a seguir ficou em Oliveira do Hospital e mais tarde acabou por pedir destacamento para mais perto do local onde viria a fixar-se.

Das vivências na aldeia como educadora destaca o carinho, atenção e generosidade das famílias das crianças com quem trabalhou e que lhe retribuíam, num registo de apoio mútuo e de modo singular, os cuidados prestados aos(as) filhos(as). As mães organizavam um calendário de modo a proporcionarem diariamente o almoço para a educadora Olga e para a sua filha. E era simples. De antemão, já sabia:



A sua primeira turma

Naquele dia ia com este menino, no outro dia com o outro, porque eles iam sozinhos almoçar a casa, e na volta trazia também o jantar, portanto, era uma forma muito diferente de ser e de estar na comunidade em São Gião, Oliveira do Hospital. (E2)

No jardim de infância de Montalvo, relembra as formas de atuação conjunta das educadoras no concelho, cujo papel superava em muito a ação de guarda e proteção das crianças que tinham ao seu cuidado, encontrando-se as suas práticas imbuídas de forte intencionalidade pedagógica e em diálogo aberto e estreito com a comunidade local. Aliás, a construção de um projeto educativo, nos idos anos 80 e 90, em torno da *nuvem negra*, um incidente ambiental, ocorrido na fábrica de celulose do Caima, constituiu-se como um referencial de atuação pedagógica na ação preventiva das crianças e das famílias. Apesar de a legislação não o prever, o grupo de educadoras realizava uma articulação vertical do currículo, debatiam estratégias de ensino e decidiam como reforçar conjuntamente algumas linhas orientadoras com as professoras do 1.º ciclo. O plano anual de atividades era também construído em parceria, numa clara antecipação do que são hoje boas práticas de gestão flexível e inteligente do currículo por competências. Sempre nutriu uma visão pedagógica para além da sala de jardim de infância e o conjunto de atividades desenvolvidas. Em parceria com as demais educadoras ao nível concelhio, tinha um propósito educacional específico – a criação de múltiplos espaços de interação social, celebração conjunta, partilha e enriquecimento curricular. *Fizemos muitas atividades em parceria com outras educadoras de aldeias vizinhas, atividades concelhias – fóruns, festas, encontros, celebrações* (E3).

No mesmo edifício onde estavam sediadas as salas de jardim de infância, repletas de crianças durante o dia, chegavam à noite os pais para frequentarem os cursos de alfabetização para adultos no ensino recorrente. Assim se estabelecia o encontro e a confiança através da fala e da escuta, assim se programavam atividades e projetavam futuros. *Os pais e as crianças chegaram a realizar exposições conjuntas de trabalhos num registo de coautoria* (E3).

Recorda a taxa de 100% de cobertura na frequência do jardim de infância, pelas crianças dos 3 aos 6 anos, alcançada em 1989. Tal feito resultou da confiança inabalável das famílias nos cuidados prestados pelas educadoras e da abordagem educacional orientada para a promoção das aprendizagens e desenvolvimento das crianças. Ainda hoje as avós a tratam por menina Olga. Houve, de facto, *uma entrega e um trabalho muito grande e as marcas ficaram lá* (E3).

Com o passar dos anos perdeu a ligação a esses lugares. Várias vezes visitou colegas e famílias, mas foi-se aproximando de casa e em oitenta e nove estabeleceu-se em Montalvo, freguesia do concelho de Constância. Esteve dez anos no jardim de infância até que surgiu o convite para integrar a equipa da direção do Agrupamento de Escolas em 1999. *A Olga estava na génese de tudo. Atualmente ainda colhem frutos do trabalho realizado nessa altura* (E|Presidente do Conselho Geral).

Desafios: firmeza, resiliência e determinação

A educadora Olga fez sempre a diferença nos locais por onde passou e onde incluiu perspetivas inovadoras e transformadoras nas suas práticas pedagógicas, na relação com os seus pares, com as lideranças intermédias e com a comunidade local. Chegada à direção do Agrupamento de Escolas de Constância, na qualidade de assessora, o primeiro desafio foi o de garantir a distribuição de refeições às crianças do pré-escolar e do 1.º ciclo tendo contratualizado o transporte das mesmas com uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS). Paralelamente, Olga assumiu um segundo desafio: prover o enriquecimento curricular e a componente de apoio à família das crianças que frequentavam a educação pré-escolar e o 1.º CEB, em extensão de horário. Para o efeito contratualizou com as animadoras socioculturais os serviços a prestar. Volvidos dois anos abriu-se o caminho para que a equipa diretiva optasse pela realização de um protocolo tripartido entre a autarquia, a escola e a IPSS na prestação desses serviços: *fui sempre definindo alguns projetos e objetivos para continuar na direção e foi nesse sentido que fui sempre, fomos sempre, fazendo coisas novas, novas conquistas e até muitas vezes à frente do que acontecia noutras escolas* (E1).

Uma coisa que caracteriza a Olga é a grande capacidade de trabalho, uma grande líder. Ela conhece toda a gente.... Passou pela CPCJ, pela Constância Social, o que lhe dá uma abrangência enorme em termos de conhecimento das pessoas e do território.
(E|Presidente do Conselho Geral)

O seu percurso construiu-se no calcorrear do caminho através da aceitação de outras funções – coordenadora dos primeiros Cursos de Educação e Formação, dos Cursos Profissionais e da Educação e Formação de Adultos, perspetivando sempre ganhos de experiência e aquisição sucessiva de conhecimentos, que soube mobilizar para as mais diferentes esferas da sua vida pessoal e profissional. A sua paixão pelo ensino e pela aprendizagem mantiveram-se inalteráveis ao longo da carreira, investindo na formação contínua em áreas e domínios da docência que a capacitaram para o desempenho de outros cargos – supervisora, formadora de professores e diretora:

Há coisas que nós, por muito boa vontade que tenhamos, não conseguimos sem formação. Eu fiz em supervisão e formação de formadores e depois fiz a minha formação em administração escolar. Tenho estado sempre a fazer formação ao longo do meu percurso, com algum sacrifício do meu tempo, às vezes com alguma... eu não digo angústia, mas às vezes é complicado. (E1)

Chegava tarde a casa, por vezes a família já havia adormecido há muito, mas encontrava sempre um bilhete, uma mensagem das filhas para a mãe em sinal de amor e respeito por tantas jornadas levadas a cabo. *Come e vai descansar, não fiques a trabalhar no computador* (E|Filhas). Esses bilhetes eram o seu verdadeiro alimento, o estímulo que precisava para continuar a percorrer o caminho.

Nem tudo foi fácil. Quando chegou à direção do agrupamento algumas atuações dos pares deixavam-na inicialmente menos confortável, eram as mesmas que lhe abriam oportunidades de crescimento para poder vir a ser ainda melhor.

Na altura alguns colegas da escola básica e secundária entravam no gabinete da direção, era um gabinete pequenino, aqui ao lado, e diziam – “Ah.... não está cá ninguém da direção, eu venho depois...” E eu ouvia e pensava que tinha de aprender mais e procurar melhorar a minha atuação. (E1)

A visão e a missão educativas que trouxe para o território são alimentadas pela sua formação de base – educadora de infância – o começo de tudo, o berço e a base para andaimar as aprendizagens futuras.

Aprendeu a trabalhar em equipa com a diretora do Agrupamento de Escolas, Anabela Grácio, assumindo nos oito últimos anos o cargo de subdiretora. Diz-nos que quando a sua liderança deixar de fazer a diferença, *saio daqui* (E1). Foi um período fértil em aprendizagem e conhecimento na arte de

liderar o agrupamento facilitado pelas ausências da então diretora e pela urgência na tomada de decisões, sem tempo de conversação, análise e escrutínio das situações. Considera que nunca houve uma decisão que, uma vez tomada, voltasse atrás. Nos discursos de ambas intersetamos cumplicidades e reconhecimentos mútuos:

Foi muito bom trabalhar com a anterior diretora, foi muito enriquecedor, sem dúvida nenhuma. [...] E foi um trabalho, durante vários anos, muito próximo e nós conhecíamos-nos muito bem uma à outra, pois passávamos muito tempo juntas, muito mesmo. (E1)

Creio que ainda hoje a atuação da Olga é de continuidade na resposta aos problemas da comunidade e na forte ligação ao meio. Ela tem uma profunda ligação à comunidade. (E|Ex diretora)

Em 2016, Olga candidatou-se ao cargo de diretora com o apoio dos colegas e da câmara municipal de Constância. Em 2020, na sua recondução, sentiu o mesmo apoio. A visão e a missão educativas que trouxe para o território são alimentadas pela sua formação de base – educadora de infância – o começo de tudo, o berço e a base para andaimar as aprendizagens futuras, a desenvolver ao longo das diferentes etapas da escolarização, tal como o sentido de pertença a uma comunidade alargada que se pretende inclusiva, plural e democrática.

¹ Cf. Projeto de intervenção <https://www.agrupamentoescolasconstancia.pt/pdfs/projeto-intervencao.pdf>

O que me leva a candidatar é sentir que pertenço a esta comunidade escolar e este sentimento de pertença e de afeto é essencial. [...] Penso que o meu contributo pode ser válido na construção de uma Escola: Inclusiva e abrangente, capaz de assumir a sua multiplicidade e de ser vista como uma mais valia; Destinada a todas crianças, jovens ou adultos, vocacionados para o prosseguimento de estudos ou para o mundo do trabalho; Plural, mas una, com competência para ver reconhecida a sua qualidade e excelência; Que valoriza o profissionalismo e o envolvimento dos seus profissionais; Aberta ao meio em torno da dialética do dar e do receber; Envolvida com a comunidade onde está inserida, numa atitude proativa (Projeto de Intervenção, p.4)¹

A sua visão sobre a organização do trabalho pedagógico e as lógicas de preparação e planeamento da atuação de educadores e professores estão imbuídas dos princípios e valorações que enformam a educação de infância e os primeiros anos de escolarização. Advoga a proximidade e a colaboração entre os pares como a matriz a partir da qual deve ser repensado todo o trabalho docente, numa lógica de continuidade, expansão e alargamento aos ciclos seguintes. Assume a necessidade de criar pontes entre o jardim de infância e os doze anos de escolaridade, *manter nos alunos a vontade e o entusiasmo de aprender, o acreditar na escola, o gostar da escola, atitude que vemos durante o jardim de infância, mas que depois gradualmente desaparece ao longo dos ciclos seguintes* (E2).

A sua concetualização do ensino, da aprendizagem e da avaliação encontra-se imbuída pelo chão que pisou e pelo caminho que trilhou em parceria com as crianças, os pares e as famílias. Trata-se de um saber vivido e experienciado, assumindo que a ação de ensinar tem uma dimensão estética e criativa devendo idealmente estruturar-se numa *relação de afeto e de proximidade entre os sujeitos* (E2) [crianças ou jovens] e o educador(a) ou com o professor(a). Considera que as aprendizagens serão tanto *mais significativas quanto maior for o envolvimento e a participação dos alunos no processo de gestão curricular e pedagógica, na integração entre o aprendido e o vivido* (*ibidem*). Representa o desafio do ensino e da aprendizagem numa lógica de amplificação de competências alicerçadas em saberes, atitudes e valores basilares que se reorganizam em rede na interdependência entre o que a criança é, ser em potência, e o que pode vir a ser o jovem e o adulto.

A composição da partitura: empatia, confiança e reconhecimento dos pares

O projeto que agora apresento desafia todos a continuar um trabalho conjunto iniciado há alguns anos que, tendo sido difícil, tem sido reconhecido pela sua qualidade e excelência.[...] Creio, pelo profundo conhecimento dos espaços e das suas valências, pela experiência acumulada, pela capacidade de decisão, pelas relações interpessoais, que ao longo de todos estes anos tive oportunidade de construir, estar à altura de tão grande desafio, com perfeita consciência de todas as dificuldades que lhe são inerentes. (Projeto de intervenção p.13)

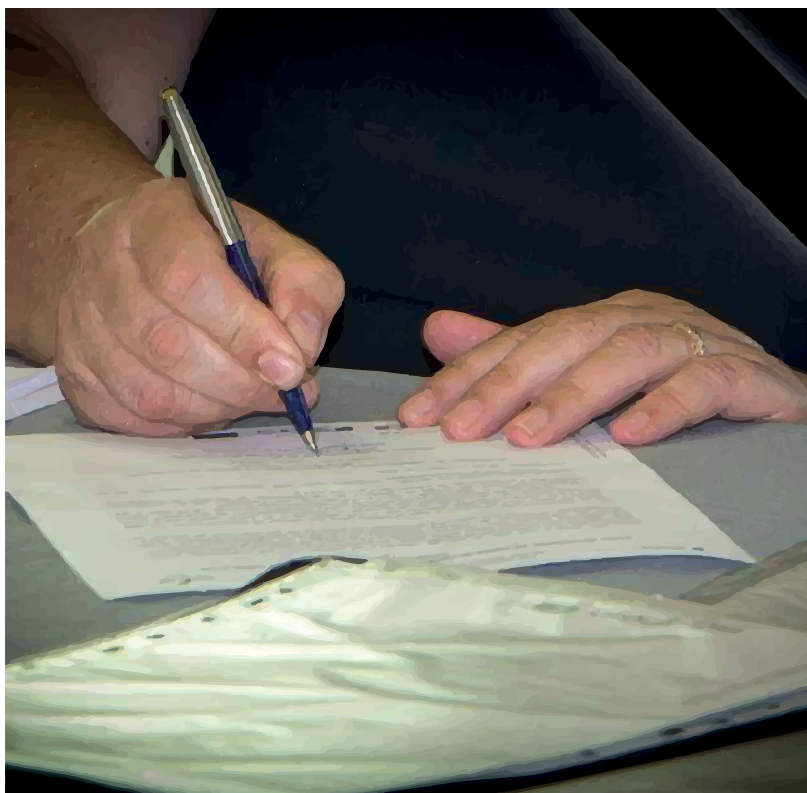
No percurso como diretora destaca duas fases: a primeira de continuidade e de alinhamento com o modelo de gestão anterior e a segunda de rutura e de procura de um espaço identitário e de um estilo de liderança próprio, imprimindo à organização educativa a direção que queria prestar, na rota que queria navegar, e que seria diferente da anterior, pois considera-se uma pessoa diferente. Assumiu o cargo de diretora com o mesmo afã com que em criança se envolvia nos trabalhos na quinta. Arregaçou as mangas e, no segundo mandato, remodelou a equipa, imprimindo uma reviravolta ao processo, como refere o poeta: *“Todo o mundo é composto de mudança, tomando sempre novas qualidades”* (E3). Foi aí que

comecei a ser eu própria e a fazer as coisas de uma forma diferente e acho que me encontro no caminho certo, onde, pelo menos, me sinto bem e sinto-me próxima dos colegas e acho que eles também entendem as minhas decisões. (E2)

A diretora Olga assume-se uma pessoa livre e responsável, no exercício de uma liderança partilhada, e orgulha-se da equipa diretiva que construiu, *muito unida e coesa*, (E2) e das lideranças intermédias *próximas e disponíveis* (*ibidem*) que consigo enfrentam os desafios da escola. Não se recorda de ter tomado uma decisão que não fosse partilhada, embora admita que, excecionalmente, algumas o foram na solidão e exigência do correr dos dias. Gere e lidera o território de modo colegial, num registo de grande proximidade com todos, delegando responsabilidade e liberdade nos diferentes atores.

O que me diferencia é a proximidade com as pessoas. Esta liderança é próxima das famílias, é próxima dos profissionais, é próxima dos alunos e da comunidade. Se calhar ajuda o facto de estar há muitos anos na escola e de conhecer as pessoas. Eu tenho aqui alunos filhos de ex-alunos. Eu já aqui estava quando eles frequentaram a escola. (E2)

Os quase oito anos de exercício do cargo de diretora pautam-se por uma liderança moral, ética e empática, influenciadora do *ethos* organizacional e alicerçada num conhecimento muito próximo das famílias e das dificuldades que muitas enfrentam, por via da presença assídua nos fóruns sociais do concelho, da sua participação no Conselho Local da Ação Social, na Comissão de Proteção das Crianças e Jovens, bem como no núcleo do Rendimento Mínimo. Define-se como uma pessoa entre iguais, com poderes e responsabilidades diferenciadores, mas sempre disponível, sensível e próxima de todos. Considera que não decreta ou impõe, mas confia institucionalmente nos professores *eu tenho confiança em qualquer uma das equipas. Tenho pessoas em quem confio plenamente as decisões – as decisões deles são as minhas decisões, sem dúvida* (E|2). Os seus pares consideram-na uma cuidadora, tal como evidenciam alguns dos seus discursos. *Ela faz-nos sentir gente e sentir que podemos fazer a diferença. Sentimo-nos envolvidos nas decisões e motivados para fazer mais e melhor* (E|Professor).



Tomada de posse

A diretora Olga Antunes reconhece que o governo da escola requer entrega, foco e dedicação, sendo uma atividade que desenvolve com prazer e de forma inteligente.

Como mulher beirã, de força e garra, aprecia bons desafios, calcula riscos, mas não deixa de os viver. Assume que o exercício da liderança deve inspirar as pessoas a fazerem melhor, responsabilizando-as e dando-lhes espaço para confiarem umas nas outras.

Na sua ótica, compromisso, lealdade e confiança são três valores inabaláveis na gestão de equipas educativas. Transporta consigo a força da educação de infância, como o berço que prepara a entrada das crianças na escolarização, e no brincar o modelo pedagógico que serve de bússola para a gestão, amplificação e consolidação de múltiplas aprendizagens em etapas posteriores.

Na sua liderança inscreve claramente uma matriz moral, ética, comunitária e relacional que serve de base à (re)construção diária da missão e visão estratégica para o território. Diz-nos que *de cada pessoa deve exigir-se o que cada um pode dar, pois a essência lê-se, muitas vezes, com o coração.*

No átrio da escola-sede pode ler-se SOMOS UMA COMUNIDADE DE APRENDIZAGEM. A máxima contida na mensagem consubstancia-se no seu trabalho diário de apoio aos professores, alunos, famílias, técnicos e assistentes operacionais, na partilha de conhecimentos e experiências, na disseminação de informações e na aprendizagem mútua. *Eu incentivo a colaboração e o trabalho conjunto com vista a resolver problemas, a discussão de tópicos para alcançar objetivos de aprendizagem comuns. Os professores sabem que podem livremente propor, participar em discussões, expressar suas opiniões e dúvidas* (E2).

Costuma afirmar que o seu número de contacto é mais público do que as coisas públicas:

Os pais dos alunos ligam-me e, portanto, eu tento manter esta proximidade, também com as famílias e com os colegas, e, de vez em quando, recebemos mensagens que nos fazem bem, a dizerem-nos que devemos continuar e que estamos no bom caminho. (E1)

Valoriza, dentro e fora do espaço escolar, a opinião diferenciadora e a ideia dissonante e procura alinhar o seu discurso com a sua ação. Fomenta, apoia e participa nos debates internos, após o término das atividades letivas, em cada ano, *sobre questões de gestão curricular flexível, colaboração, supervisão pedagógica e educação inclusiva* (E2). Destes espaços promanam orientações para a atuação das equipas educativas no ano seguinte e os pais e os alunos, dependendo dos temas em discussão, também são envolvidos. Reconhece na associação de pais e de estudantes duas estruturas parceiras: ativas, dinâmicas e interventivas, atentas aos temas e problemas da comunidade. Em conversa com o vice-presidente da associação de estudantes, soubemos que

no final do mandato eu e os meus colegas da associação de estudantes assinámos a bandeira da nossa lista e fomos oferecê-la à diretora Olga Antunes em sinal de grande respeito e admiração por tudo o que nos ensinou e nos ajudou (E|Aluno).

Comparece, sempre que lhe é possível, às assembleias de delegados, uma vez por mês, articulando a sua ação com os diretores de turma para responder aos assuntos mais urgentes. Assiste, muitas vezes, às reuniões promovidas pelos diretores de turma de modo a poder ouvir e conversar com os alunos delegados e subdelegados de turma, dando-lhes voz e espaço para a apresentação de propostas sobre a realização de eventos desportivos, ações de solidariedade, realização de concertos solidários ou a realização de concursos² em espetáculos abertos à comunidade. Compreende, aceita e incorpora as resistências e os momentos de maior tensão vividos na comunidade educativa como parte integrante da gestão da escola, sinónimo de uma liderança aberta e democrática, consentida e reconhecida.

² AQUI HÁ TALENTO é um concurso em que os alunos a solo ou em grupo mostram à comunidade os seus talentos em áreas diferentes: música, teatro, dança, entre outras manifestações.

³ Designação das atividades que decorrem na primeira semana de aulas.

⁴ DECLAMÕES é uma atividade há muito desenvolvida no Agrupamento de Escolas em articulação com a comunidade e que mobiliza e sensibiliza as crianças do jardim de infância, 1.º, 2.º e 3.º ciclos e ensino secundário para o conhecimento da obra de Camões.

A conjugação de acordes e notas na magia da aprendizagem

A sua matriz de base influencia a forma como representa a aprendizagem enquanto processo de forte vinculação, compromisso e afeto, entre os sujeitos e os contextos. Daí a sua preocupação em garantir que a primeira semana de aulas seja destinada a criar memórias. Neste contexto praticam-se atividades físicas, caminhadas, visita-se o Centro de Ciência Viva, faz-se canoagem no rio, há campeonatos de carrinhos de rolamentos e jogos. O CATIVA-ME³ constitui uma forma diferente de iniciar o ano, aproximando alunos, professores e outros agentes educativos, *num clima de grande informalidade e espontaneidade* (E1). A construção de um projeto cultural e a sua articulação com as ações pedagógicas, numa lógica de complementaridade e enriquecimento, foram e são também a sua prioridade, prestando continuidade a um conjunto de atividades que constituem a marca diferenciadora e identitária do Agrupamento de Escolas de Constância. As Pomonas⁴ é uma atividade de referência. Envolve alunos do 9.º ano, no papel de nobres, a recitar Camões, despertando nos mais novos, do 5.º ao 8.º ano, a plebe, o desejo de chegar ao 9.º ano para poderem declamar e trajar de nobre. Como diretora e educadora, num exercício de projeção e imersão noutros espaços e noutros tempos, vive de modo muito intenso o envolvimento dos mais pequenos nas atividades festivas, tal como refere:

adoro ver os pequeninos do jardim de infância a recitar e a declamar o amor, é fantástico! O ano passado havia uma pequenina que ia declamar Leonor vai para a fonte e estava a treinar, pois ia entrar em palco. Nisto, há um senhor que lhe pergunta: – “Olha, que estás a fazer? O que é isso que tu estás a dizer?” E ela prontamente respondeu: “É poesia. – Tu não sabes? – É Camões!” (E1)

Para Olga *aprender é uma festa* e em Constância trabalha-se desde janeiro com total dedicação e afinco para as festas do concelho. As flores de papel nascem das mãos de artistas, incluindo as suas, com muito engenho e arte. A este espetáculo associa-se a mostra de atividades de maior relevo pedagógico, preparadas pelos/as educadores/as e crianças do jardim de infância e professores/as do 1.º ciclo, acompanhados por outras associações do concelho, *em forte parceria com os pais e os avós*. A festa das Pomonas (deusa dos frutos e das flores em Camões) constitui o momento emblemático do fecho do ano letivo, no dia 9 de junho, à noite, com a apresentação de um espetáculo em diferentes locais da vila, *envolvendo cerca de duzentos alunos e no dia 10 de junho, com as cerimónias oficiais da comemoração do Dia de Portugal, de Camões e das Comunidades* (E1).

***Eu costumo vir cedo para a escola tiro
o meu cafezinho e vou para
os corredores.
O meu café é bebido ali nos corredores.
É a hora de me meter com um,
de falar com outro e eles sabem
também que podem contar comigo e que
eu estou por aqui e estou disponível
para eles.
Às vezes quando eu não venho, por alguma
razão, há alguns que me perguntam:
professora o que é que aconteceu ontem?
Estava doente?
Não veio, porquê? (E1)***

Nós temos tentado, ao longo dos anos, criar atividades que nos diferenciem e que nos envolvam na comunidade. Sendo um concelho tão pequeno, se nós não tivermos esta forma de trabalhar acabamos por ficar isolados. Nestas formas de abertura à comunidade, nestes desfiles, nestas coisas, participam os pais, os avós e as famílias. (*ibidem*)

Este espetáculo é, para Olga Antunes, verdadeiramente inspirador, pois constitui a máxima expressão do que é a *aprendizagem através da arte*, encerrando o ano com o verdadeiro *espírito de transversalidade do currículo, verticalidade do agrupamento e da sua abertura ao exterior* através da celebração conjunta no espaço público.

Nós temos uma camisola com o nosso lema - JUNTOS A CONSTRUIR O FUTURO, isso é simbólico, porque, por exemplo, nós damos uma camisola a cada aluno, no início do ano, e agora nas festas, quando nós fomos para a vila para colocar as flores, muitos alunos trouxeram a camisola do agrupamento. Portanto, mesmo em atividades fora da escola, muitas vezes, são eles próprios que assumem e trazem a camisola. (E1)

O início e o fim das atividades letivas encontram-se imbuídos do espírito de festa – alegria, entusiasmo e diversão – quer seja o banho de espuma, as apresentações públicas ou as partilhas de experiências, tudo inscreve memórias nos pequenos e nos graúdos. *E fica-lhes mesmo na memória, mesmo quando vão para o ensino superior ainda falam disso* (E1).

Outras notas, outros acordes: a grande orquestra

Olga é uma mulher de riscos e desafios que, no dizer das colegas, vive para a profissão e assume gostar de se desinstalar, e sentir-se desconfortável. Identifica como principais desafios organizacionais a territorialização das políticas públicas em termos de autonomia e gestão flexível do currículo ancoradas numa verdadeira articulação curricular e no trabalho colaborativo efetivo nas equipas educativas. Em matéria de políticas educativas inclusivas destaca o facto de *as crianças e jovens com medidas adicionais estarem imersos nas salas de aula e usufruírem dos apoios e das medidas de suporte à aprendizagem e inclusão de que necessitam* (E2). Reforça as excelentes parcerias com a comunidade local

Até à altura em que eu já tomava decisões e adoraria que ninguém achasse que eu poderia responder a tudo. (E2)

e a proximidade ao tecido empresarial como aspetos facilitadores da elaboração de Planos de Integração Social e Comunitária. Assume-se como defensora e promotora dos principais desígnios da escola pública: *igualdade de acesso e de oportunidades na concretização das aprendizagens para todos os alunos* (*ibidem*) embora reconheça algumas dificuldades na forma de organização do trabalho dos professores de modo a

garantir que todos aprendam, na integração, inclusão e diferenciação pedagógica na forma de ensinar, aprender e avaliar, nomeadamente a questão da gestão curricular por ciclo e a alteração das práticas de avaliação por referência a domínios que tem sido difícil, mas aos poucos vamos conseguindo. (E2)

Reconhece como vital a transformação de algumas práticas pedagógicas, desde o início da escolarização, numa clara aposta na definição de aprendizagens por ciclo, com base na exploração de metodologias ativas de ensino, baseadas no trabalho de projeto, na reflexão a partir de casos, num intercâmbio entre os espaços formais e informais de aprendizagem e num diálogo entre o prescrito e o vivido, o decretado e o refletido. No âmbito da Autonomia e Flexibilidade Curricular (+25% de gestão curricular) o agrupamento optou por *reforçar a área das expressões, atribuindo mais tempo efetivo para as atividades desenvolvidas no âmbito do desporto escolar – voleibol, basquetebol –, reforçando competências nas áreas da saúde física e do bem-estar emocional em articulação com o PASEO* (E2). A organização educativa tem a sua *agenda cultural* e conta com a colaboração de um *artista residente com horas atribuídas aos diferentes ciclos de escolaridade* (E3). No 1.º ciclo trabalha com as professoras titulares de turma, no âmbito do teatro e das expressões, mas ao nível dos 2.º e 3.º ciclos e do ensino secundário *realiza um trabalho de articulação transversal, com os professores e alunos, com o propósito de reconfigurar as diferentes temáticas curriculares através das artes performativas* (ibidem). Considera ser ainda necessário alterar e reinventar grande parte das práticas pedagógicas, tornando-as verdadeiramente transformadoras das aprendizagens e *manter outras como diferenciadoras, pois fazem parte do nosso ADN, como a participação dos alunos, educadores, professores e famílias nas festas do concelho, e as Pomonas Camonianas* (E1).

Entende que a pandemia e as mais recentes convulsões sociais dentro da classe profissional trouxeram desgaste e desânimo, sendo por isso necessário encontrar pontes de diálogo que promovam o equilíbrio, motivação e bem-estar aos professores no desempenho da profissão garantindo-lhes *espaços de liberdade e de criatividade na abordagem do currículo, na seleção dos métodos e técnicas pedagógicas e na responsabilização sobre os usos da avaliação* (E2).

A reescrita de outros horizontes para a profissão

Este Projeto Educativo visa contribuir para que o Agrupamento desperte para a construção de uma sociedade jovem, nova, rica de valores culturais, humanos e sociais, pautando-se pela firmeza e humanidade, com justiça e abertura, com clareza de princípios que evitem equívocos a todos quantos o querem frequentar. (Projeto Educativo 2023/2026, p.6)

A propósito da reconceptualização profissional docente, Olga entende a necessidade de criação de modelos alternativos para a formação inicial e contínua dos professores, que os ajudem a questionar algumas crenças, preconceitos e valorações face ao currículo, à aprendizagem e à avaliação. Assume que o desafio do digital e a sua incorporação nas salas de aula é enorme, mas irrecusável, sendo necessário dotar os professores e os alunos de competências que lhes permitam potenciar os recursos disponíveis de modo a poderem, autónoma e criticamente, transformar a informação em conhecimento. Considera que as crianças e os jovens devem estar no centro das aprendizagens e os professores devem regular e facilitar o acesso às mesmas numa lógica processual, progressiva e dinâmica. Neste sentido, fomentou no agrupamento de escolas a criação de laboratórios de aprendizagem como uma medida ao serviço da autoavaliação e regulação das aprendizagens pelos alunos mediante um exercício de monitorização do que sabem e do que está em falta para prosseguirem. Defende convictamente o lugar sustentado da autoavaliação nos processos de aprendizagem assente na apresentação e discussão de critérios por referência a tarefas e firmado na prática regular de *feedback*, em seu entender duas ações-chave para a promoção do sucesso educativo. Acredita que o resgate da autonomia – curricular, pedagógica e avaliativa –,

as crianças e os jovens devem estar no centro das aprendizagens e os professores devem regular e facilitar o acesso às mesmas numa lógica processual, progressiva e dinâmica

construída dentro da organização, far-se-á através do *compromisso e da colaboração entre os professores e os alunos* (E2), tendo por chão a gestão flexível das aprendizagens e a consolidação das competências inscritas no *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória* como forma de chegar à resposta para as questões – o que aprender, como e para quê?

Nos laboratórios de aprendizagem os alunos não estão em turma, sabem que aqueles espaços servem para esclarecer dúvidas de Português, Matemática, Físico-Química, línguas. Os alunos tiram as suas dúvidas e elaboram um plano do que devem aprender até ao final da semana. A lógica é de reflexão, monitorização e ação. Chegados ao final da semana fazem a sua autoavaliação face aos objetivos e metas definidas. (E2)

Para Olga não existem desafios intransponíveis, tudo se decide na capacidade de volição, gestão de tempo e alinhamento das pessoas com os valores e ideais da instituição que lidera.

Motivar as equipas e os professores é um dos grandes desafios. O outro prende-se aqui com a mudança que tem de ser feita ao nível das práticas. Motivar professores e motivar alunos, não é? E isto está de tal maneira ligado que nós não vamos conseguir trazer os alunos novamente para a escola se os professores não sentirem que também têm de mudar. E nós ainda temos colegas que continuam a dizer eu sempre fiz assim e correu bem. (E2)

Comunga de uma visão do sucesso educativo muito para além dos produtos ou prestações finais dos alunos expressos nas classificações internas ou externas. Daí este agrupamento ter instituído o prémio “*SenSoSim*”, para os alunos cuja atuação é reconhecida pelos pares com sendo a mais sensível, solidária e simpática (E12). Sublinha, com agrado, que, não raras vezes, os eleitos nesta categoria apresentam algumas dificuldades escolares e são reconhecidos pelos pares por serem bons colegas e genuinamente boas pessoas, um verdadeiro luxo de cidadania. *Eu rio-me dos rankings. Há uns anos tinha dois alunos retidos no segundo ano do 1.º ciclo, era a escola do Médio Tejo com maior retenção: treze por cento! (ibidem)*. Na sua perspetiva, os rankings não fazem um retrato fidedigno de cada realidade e contexto. Considera que é fundamental ouvir os alunos falarem dos seus interesses, motivações e saberes:

é que quanto mais velhos são, velhos em termos de ciclo, as coisas são, ou parece que são, mais difíceis... porque depois há quem considere que sempre fez assim e que é assim que eles aprendem. E no secundário não posso fazer diferente porque eles têm exames e eu tenho de os preparar, não é? Há sempre aqui alguma resistência face à mudança. A inovação é difícil! (E2).

Na cadência das conversas que mantivemos deixa entrever alguns desejos para a escola do presente e do futuro, nomeadamente: a reconfiguração da lógica de funcionamento, do 1.º e 2.º ciclos, com uma possível contração de um único ciclo de seis anos, a renovação progressiva do corpo docente, a necessidade de tornar a oferta do agrupamento de escolas mais apelativa, de modo a prevenir a perda de alunos que optam por escolas mais urbanas, estamos num concelho muito envelhecido, com menos de quatro mil habitantes. *Cada vez nascem menos crianças e ainda que a autarquia tente promover mais habitação e fixar mais jovens casais, com esta questão do imobiliário, não é fácil* (E1). Outro dos desafios sentidos prende-se com a operacionalização efetiva do decreto-lei n.º 54, de 2018.

Tentamos sempre que os alunos com medidas adicionais mantenham a sua raiz na turma, não é? Podem não estar a fazer a mesma coisa que os colegas, por exemplo, no Português. Claro! Mas estão a aprender como é que os colegas se relacionam, ou não, como é que o professor trabalha com os colegas, como é que conflitos se vão resolvendo, que relação há ali e nós tentamos manter ao máximo a ligação à turma, não é? E depois temos os técnicos do CRI, temos no jardim de infância a intervenção precoce, temos os nossos professores de educação especial, temos a nossa psicóloga, a equipa multidisciplinar. Temos os professores que também acompanham e estão com os alunos em sala de aula e nos apoios individuais. (E2)

Fruto do trabalho realizado e do caminho percorrido, orgulha-se de o agrupamento de escolas ter sido um dos convidados pela Direção Geral de Educação para participar na elaboração do referencial para a inclusão e os respetivos indicadores de validação em articulação com a Agência Europeia e com um grupo de mais dezasseis agrupamentos a nível nacional.

Sem dúvida nenhuma que a forma como o referencial está organizado, as questões que tem, permite-nos avaliar aquilo que é a nossa prática. Um dos indicadores tem a ver com recursos da escola. Nós dizemos sempre que não temos recursos, pois, mas talvez não seja bem assim. Quando nós pensamos nos recursos que temos, temos imensos, temos muita coisa que podemos utilizar, não é? Aqueles indicadores e aquele referencial permitem-nos fazer essa monitorização, nós fizemos a aplicação dos questionários no ano passado e a minha ideia é voltar a aplicar, em setembro, para depois fazermos a comparação entre aquilo que foram as respostas à data e as respostas agora. (E2)

Trabalha diariamente para manter uma forte conexão com as lideranças intermédias, nomeadamente com o conselho pedagógico e o conselho geral, estruturas pedagógicas de atuação importantíssima a diferentes níveis de decisão e regulação da sua atividade como diretora. No conselho pedagógico raramente apresenta uma decisão sem avaliação prévia. E dá como exemplo a questão da introdução dos manuais digitais: *fomos a ações de formação, para ver como poderíamos fazer. E depois os coordenadores do departamento têm um peso grande, ou maior, que a própria diretora, porque eles são a voz daquilo que são as decisões do conselho pedagógico* (E2). Promove regularmente a ligação à esfera municipal como aspeto facilitador da construção de pontes entre a escola e o meio envolvente, pois sabe que esse aspeto é essencial para revitalizar o espaço educativo e promover um saudável intercâmbio de visões, ações e propostas, no sentido da cooperação e rentabilização de recursos humanos e materiais. Considera que o caminho de autonomia se trilha através do trabalho colaborativo:

e esse tem sido o meu foco, aliás no meu plano de intervenção, o foco está sobretudo nisso, o conseguir construir um projeto efetivamente vertical, no sentido de receber os alunos no pré-escolar e pensar que os temos na escola até ao décimo segundo ano. (E1)

Entende a formação ao longo da carreira como uma prioridade para uma ação educativa: consistente, transformadora e recriadora de outros sentidos para a aprendizagem. Destaca a ação dos Centros de Formação das Associações de Escolas e das instituições de ensino superior como tendo um papel fundamental na articulação entre a investigação e a ação profissional docente. Como formadora certificada assinala a necessidade de um *diálogo efetivo entre a teoria e a prática* (E2) deixando entrever o desejo que *todos os educadores e professores possam dotar-se de melhores competências analíticas e reflexivas para se tornarem investigadores das suas próprias práticas* (ibidem).

A jornada de vida de Olga Antunes, contida nesta narrativa, celebra a diversidade no seu máximo esplendor e convida-nos a refletir também sobre cada uma das nossas jornadas de vida, sobre a fragilidade e a força da condição humana, o lugar da verdade e do erro

Um legado de empoderamento: a força da educação da infância

A narrativa que esboçámos tem como ingredientes a entrega e a dedicação de Olga Antunes ao ensino e ao cuidado dos outros. O texto que tecemos é uma justa homenagem à perseverança, resiliência e determinação inabaláveis como símbolos valorativos poderosos na ascensão desta mulher a um cargo de liderança de topo, desafiando determinismos, estereótipos de género e condição social, abrindo caminho para que outras mulheres e homens prossigam os seus sonhos. O retrato inscreve a dedicação de uma vida a diferentes comunidades perpetuada na memória de todos os que a observam e rodeiam, especialmente outras mulheres e homens, crianças e jovens. O seu modelo de liderança e gestão organizacional responsável e inspirador pauta-se pela ética e colegialidade no cuidado empreendido aos processos diários de apoio às equipas e na promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e empático. O retrato e as vozes que o compõem falam-nos sobre empatia, compaixão e solidariedade, no que se diz e faz, e representa o progresso e a evolução moral que todos deveríamos empreender na construção de uma sociedade mais justa.

A jornada de vida de Olga Antunes, contida nesta narrativa, celebra a diversidade no seu máximo esplendor e convida-nos a refletir também sobre cada uma das nossas jornadas de vida, sobre a fragilidade e a força da condição humana, o lugar da verdade e do erro, lembrando-nos do apoio que necessitamos de prestar e receber para crescermos juntos, genuinamente, e contribuirmos, diferenciadamente, para um mundo mais justo, democrático e inclusivo, em festa, harmonia e paz.

Nas festas nós tínhamos um pavilhão de exposições e eu tive sempre professoras das três às onze da noite, de sexta, sábado, domingo e segunda. Portanto, os professores estavam na pausa... Páscoa. E houve sempre voluntárias para estarem no pavilhão, nunca esteve sem pessoas. E percebemos que vestem a camisola. Nós somos como uma família: todos nos conhecemos sabemos quem é que tem a mãe doente, as maleitas de cada um. [E1]

É reconhecida como uma líder inspiradora, o seu pai considera-a, orgulhosamente, como a diretora de Constância e as suas filhas realçam o seu papel na *educação em liberdade e com muita responsabilidade, no respeito pelas escolhas pessoais e profissionais, nos silêncios e nas aprovações que ainda hoje solicitam* (ElFilhas). A sua dedicação à educação de infância e o forte compromisso com a profissão continuam a moldar a sua visão sobre o papel crucial dos educadores e dos professores na mudança que desejamos empreender no mundo.



Olga com as filhas e a sua mãe

O início da história...

Acordava bem cedo para poder participar na azáfama dos dias que se vestiam de formas e cores diferentes enquanto observava o trabalho de todas as pessoas que chegavam à quinta e usufruía daquela moldura e frenesim, misturando-se com eles, muito pequena ainda, mas já com a garra e prontidão para dar uma ajuda na apanha do milho. Eram grupos de pessoas que vinham, em determinadas épocas do ano, faziam o seu trabalho diário e regressavam antes do pôr do sol. Inspirava-se neles e questionava-se prematuramente sobre as suas necessidades e anseios: Porque vinham? O que ambicionavam? Talvez o soubesse, mas gostava de projetar esses futuros e de pôr-se lá. Eram de facto uma grande equipa e orquestravam bem as suas ações, revelavam temperamentos e emoções diferentes, a par da mesma perseverança e determinação. Com eles aprendeu os princípios básicos da liderança, nas formas como organizavam e honravam o trabalho, como fonte de sustento e de emancipação, como se escutavam e apoiavam, riam e cantavam. Foi há cerca de seis décadas, mas recorda-se como se fosse hoje.

A família foi e continua a ser o pilar na vida desta mulher, filha, mãe... e diretora. Em todos os papéis que assume, permanece a ética do cuidado.

A Olga Antunes é uma excelente líder e diretora, aberta e muito próxima. (E|Aluno)
Ela tem um percurso singular que soube percorrer com resiliência e mérito. (E|Ex-diretora)

Confiança...

***O que é bonito neste mundo e anima,
É ver que na vindima
De cada sonho
Fica a cepa a sonhar outra aventura...
E que a doçura
Que se não prova
Se transfigura
Numa doçura
Muito mais pura
E muito mais nova...***

Miguel Torga