

APRENDER

INOVAR



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 Estribio

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



AS VOZES QUE A VIDA DO DIRETOR ABARCA

ANA RODRIGUES
ANTÓNIO DIAS

Há beleza bastante em estarmos aqui e não noutra parte qualquer.

Alberto Caeiro

Construir a narrativa biográfica do professor Carlos Louro, diretor do Agrupamento de Escolas de Ponte da Barca, não é fácil. Não é fácil por dois motivos: por via do seu percurso, que, ramificado e diverso, apresenta uma riqueza imprevista e porque a clareza e a profundidade dos seus depoimentos depressa conduziriam a uma transcrição automática de citações, só por si, absolutamente elucidativa. Mas é possível, e é possível na medida em que se trata de um percurso que nos aparece como único e, simultaneamente, com sentido, apelando à epígrafe poética de autoria de Fernando Pessoa, ou melhor, do seu heterónimo Alberto Caeiro, que o próprio diretor citou numa entrevista e que parece ser razão suficiente para fazer. Para fazer de determinada forma e para viver os seus dias, assim, norteado para essa consciência da beleza de existir, acreditando que *vamos aproveitar o momento, vamos aproveitar a vida, vamos aproveitar a alegria, para poder desfrutar do futuro, para poder apreciar o passado* (E1).

O Louro, como amigavelmente é conhecido entre os professores, é diretor do agrupamento desde 1994/95. Já era, portanto, presidente do conselho executivo da escola que hoje é sede do agrupamento. Tem assim uma larga experiência no cargo, mas não esquece que foi e é professor, profissão que valoriza inúmeras vezes quando fala da sua experiência profissional.

Mas quem é o Louro? Quem é o diretor do Agrupamento de Escolas de Ponte da Barca? Quem é este professor de Filosofia que se tornou um líder? Que caminhos tem percorrido, que escolhas encetou, que pensamentos alvitra?

Dos sonhos iniciais à Filosofia

Nascido na cidade de Braga em 1967, ano em que Janis Joplin se torna uma estrela, no Monterrey Pop, e em que Jim Morrison, vocalista dos The Doors, é preso em palco, em New Haven, no estado norte-americano de Connecticut (é o próprio que relembra estes dois factos para situar o seu nascimento no tempo), Carlos Louro parece ter vivido uma infância feliz, cujas memórias remetem para o trajeto de casa à escola primária, no Bairro da Misericórdia, em Braga, perto de casa.

la a pé, sozinho, íamos encontrando os amigos todos e criei aí a tradição de poder ir apanhando os amigos para a escola. Mas era perto, era relativamente perto, mas era muito bom. Era um espaço de liberdade que tinha, (...) adorava fazer aquele trajeto de casa até à escola em que descia a Rua Abade da Loureira. (E1)

Recorda que a professora não usava a régua. Era a única da escola que não usava a régua. Usava já sistemas de prémios e que para ensinar as casas decimais lhes deu uma tangerina a cada um e mandou-nos descascar a tangerina. E depois explicou-nos: dez gomos. Está aqui a unidade e a décima. E conclui: Estas professoras marcam-nos (E1).

Frequentava a escola primária quando se deu o 25 de Abril. Recorda que

a irmã do governador civil era professora lá na escola e a minha professora era da família do general Freire de Andrade, portanto pessoas muito ligadas, na altura, ao poder político. O marido tinha sido o reitor do Liceu Sá de Miranda e nós deixámos de ter aulas de um momento para o outro. Apercebemo-nos que havia um ambiente diferente quando um jipe da GNR foi à escola. Falaram com o responsável da escola. Mandaram-nos para casa, a todos. (...) Nunca mais me esqueci. E no dia seguinte vimos ser retirada a fotografia do senhor que lá estava pendurada e nós percebemos nessa altura o impacto do que estava a acontecer. É evidente que o meu pai já me tinha contado, já tínhamos conversado no dia anterior, mas eu recordo-me disso. Esta foi uma das aprendizagens que fiz, foi eu perceber essa transição e o valor da liberdade naquele momento. (E1)

Foram muitas as experiências que o habilitaram para o *humanismo, para o helenismo, para uma ideia muito alargada na conceção da vida* (E1).

A escolaridade prossegue na Escola Básica Francisco Sanches, no Liceu Sá de Miranda, e depois na Escola Carlos Amarante *porque jogava futebol no Braga e todos os amigos do futebol estavam na Carlos Amarante. E todo o ensino secundário, de novo, no Liceu Sá de Miranda. De onde ficam relações muito marcantes* (E1). Recorda também que o seu percurso escolar foi muito marcado *pelo regresso dos portugueses que estavam nas ex-colónias* (E1).

E dos tantos sonhos que acompanham todas as crianças, relembra, que queria ser bombeiro, sonho que atribui ao facto de morar perto do quartel dos bombeiros e de ver, nas procissões, a jactância dos uniformes e os machados polidos. Achava bonito e dizia querer ser bombeiro. Se calhar era a componente humanitária a falar mais alto. Depois, em determinada fase, teve outro sonho, influência do seu pai, que não se realizou e jamais será realidade, queria ter uma profissão ligada à edição e publicação de livros, a uma livraria. Mas a perceção da dificuldade e dos custos reais afastou-o deste caminho. Também passou por uma fase em que pensou ser engenheiro mecânico, por causa dos ralis, dos carros e das corridas. Tinha desejo de perceber tudo, como funcionam os motores, sonho este que veio, talvez, a influenciar os seus filhos (são, os dois, engenheiros mecânicos). Continua a gostar muito de desporto, principalmente desporto automóvel.

É um percurso normal, típico de alguém que vivia na cidade, com pais que, à época, já pensavam *fora da caixa*. Os filhos frequentaram, antes da entrada no então ensino primário, o patronato de Nossa Senhora da Torre, coletividade com bastante influência em Braga nos anos setenta.

Todas estas vivências acabaram por influenciar a aproximação à História e à Filosofia.

Pai e mãe fomentaram desde cedo o contacto com os livros, com a exploração da leitura, com a cultura. Foram muitas as experiências que o habilitaram para o *humanismo, para o helenismo, para uma ideia muito alargada na conceção da vida* (E1). E o pai que, apesar de ter ficado órfão muito cedo, por força do exercício da profissão (possuía uma tipografia e era editor) *sempre viveu muito ligado, à cultura* (E1), incentivava a outras formas de cultura (música, fotografia, filmes), das quais também ele gostava.

O pai exigia-lhes

um compromisso com o trabalho. Mesmo no tempo das férias. Quando lhe pedia qualquer coisa extra, ele trocava aquilo que nos ia dar por trabalho na tipografia, não era exploração de trabalho infantil, era para nos dar o valor do trabalho. Mas chegávamos ao fim do período letivo, às férias, e ele, sem nós lhe pedirmos, dava-nos livros para ler. E nós fomos criando este lado. (E1)

Às muitas quintas que existiam no centro da cidade de Braga atribui uma influência importante na sua formação. Estas permitiram o contacto com o mundo rural, com animais e plantas e sobretudo com as vivências de quem cultivava o campo.

Eu digo aos meus filhos que fui muito feliz no meu tempo de estudante. Que voltava a repetir. E é por isso que digo também que, quando me aposentar, vou estudar outra vez (ibidem).

Ser professor aparece tardiamente, já na adolescência, como *uma hipótese no ensino secundário* (E1), decorrente da relação com a professora de Filosofia – Maria Helena – no Liceu Sá de Miranda e consolida-se mais tarde, já na universidade, onde ainda ponderou seguir um percurso na investigação.

A professora de Filosofia *fazia-nos uma abordagem da disciplina, em que fugia àquele caráter da História da Filosofia, abordando questões do dia a dia (a música, um espetáculo teatral) e percebi, mais tarde, que me influenciou fortemente* (E1).

Todas estas vivências acabaram por influenciar a aproximação à História e à Filosofia. Claramente que não se revia em cursos de cariz mais técnico e acaba por *desembocar em Filosofia*, na Universidade Católica, em Braga. Aí teve

um conjunto de professores muito marcantes que também fizeram esta abordagem da minha formação académica nesse lado humano, relacional e sobretudo na valorização do trabalho. (...) Recordo aulas em que o padre Roque Cabral (acerca das questões da ética) nos dava ali lições que ainda hoje nos marcam. Recordo-me que, uma delas foi a primeira vez, nos anos oitenta em que escutámos um padre falar de amor e, claramente, fugindo às normas da Igreja Católica. (...) Toda esta liberdade, todo este abrir ao mundo, abrir às questões transformadoras, às questões fraturantes, fez com que quando chegasse ao exercício da profissão docente de Filosofia tinha abertura para fazer coisas novas com uma bagagem suficiente. (E1)

Confessa-se católico, ainda que, por não a perceber, não goste da distinção católico praticante e não praticante. E admite gostar muito de conversar e de conviver.

À Isabel, parceira de todas as horas, sempre presente na sua vida, agradece o suporte, a paciência e a compreensão que têm permitido trilhar este caminho e continuar a sonhar.

Porta aberta, diálogo e participação

O desafio de integrar uma equipa para o órgão de gestão escolar surge em determinado momento da vida do professor Carlos Louro, mais concretamente em 1992/93, aqui, na então Escola Secundária de Ponte da Barca.

Abraça o desafio com a curiosidade que se destaca como uma das suas características – *fiquei curioso com toda a perspetiva que passamos a ter da escola, quer do ponto de vista organizacional, quer do relacional, ficar a perceber o quanto a escola pode intervir e mudar a vida das pessoas* (E1).

A experiência transformou-se num quotidiano de direção escolar, numa aprendizagem constante e numa dinâmica que descreve como de descoberta:

por aqui fui ficando, passei por todas as transformações que foram ocorrendo e o que retiro daí é que o mais rico de tudo, é este lado humano, é o acolher, é o relacionar, é o poder fazer o trabalho em projeto, do trabalho que não é só o produto, mas o modo como chegámos lá. (E1)

É detentor da pós-graduação em Gestão, ministrada pelo Instituto Nacional da Administração, I.P., tendo, posteriormente um prolongamento na Universidade Católica Portuguesa.

Também nos dá conta de toda uma evolução ao dizer que, quando começou, tinha ainda mais dúvidas do que as que tem atualmente, da experiência afirma ter ganho alguma serenidade no enfrentar de desafios. Ao falar do início da sua vivência à frente da direção, caracteriza-a como mais angustiante, devido à falta de experiência e saber acumulado, mas denota que havia mais tempo, o que hoje acontece é sentir que há sempre falta de tempo. Também se acentuava, neste começo, a maior proximidade entre equipas, como era o caso com o Centro da Área Educativa (CAE), mais tarde Equipa de Apoio às Escolas. Para além dos contactos telefónicos, desenvolvia-se um trabalho conjunto que influenciava a

A experiência transformou-se num quotidiano de direção escolar, numa aprendizagem constante e numa dinâmica que descreve como de descoberta...

atuação das chefias das escolas e que, no seu caso, influenciou o futuro, continuando a afirmar como muito importante este trabalho de colaboração com outras escolas.

Aprender não é ato solitário, as construções são comuns, dentro e fora da escola.

O então coordenador da Área educativa, sempre que surgia um normativo novo, chamava-nos a Viana (onde também funcionava o CAE), líamos o documento em conjunto e discutíamos em conjunto a sua aplicação. Prática que persiste. Ainda hoje há um grupo de diretores que se junta, na última semana de julho, para discutir e encontrar, com base na reflexão e leitura conjuntas, as melhores soluções ou aquelas que servem às nossas comunidades no lançamento do ano letivo. E ao longo do ano sempre que se justifique. (E1)

Este trabalho colaborativo tem, assim, tido continuidade e alarga-se a outras estruturas e a outras experiências. Aprender não é ato solitário, as construções são comuns, dentro e fora da escola. No que diz respeito a questões, tais como a inovação, a semestralidade e a avaliação.

O Freixo [Agrupamento de Escolas de Freixo] tem um Plano de Inovação e partilhou sempre connosco as suas experiências. O Agrupamento de Escolas de Paredes de Coura aderiu à semestralidade. É o único. Os Agrupamentos de Ponte da Barca e Cerveira [aderiram] à autonomia e flexibilidade curricular... Discutimos todas as questões relacionadas com a própria organização curricular e a contabilização dos tempos letivos. (E1)

Mas a reflexão conjunta e a partilha de experiências não se passam só entre diretores, ocorrem entre os coordenadores das Equipas Multidisciplinares de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI), entre os coordenadores das equipas de exames e de secretariados de exame. É um tipo de trabalho comum e incentivado para que as várias estruturas intermédias dos agrupamentos o realizem.

Outros, com quem trabalha mais diretamente, veem-no como um líder, como alguém que conhece bem a realidade envolvente e que trabalha em conjunto, que tem a capacidade de liderar e de estar muito presente.

Hoje, a sua perspetiva sobre a escola e o seu quotidiano é mais abrangente, mas sempre com a convicção de que tudo o que se faz influencia a vida das pessoas e que, por isso, há que ter todos os cuidados e sustentar bem as opções que se tomam. Sustenta que o

mais importante para a comunidade é não se quebrarem as pontes, neste caso, moldando a escola ao interesse de todos, com a consciência de que são todos interdependentes, como as partes de um organismo vivo, e, por esta razão, ou se acolhem todos e se trabalha colaborativamente ou não há comunidade educativa que resista.

Outros, com quem trabalha mais diretamente, veem-no como um líder, como alguém que conhece bem a realidade envolvente e que trabalha em conjunto, que tem a capacidade de liderar e de estar muito presente.

É o que transparece nas palavras da adjunta da direção:

trabalhamos muito em parceria, muito em conjunto, na maior parte das coisas. Eu admiro a capacidade que ele tem em conhecer os alunos todos pelo nome. É uma coisa que me deixa impressionada, porque eu não consigo. Eu quase não consigo conhecer os meus, que só tenho uma vez por semana. Quando em cinco minutos ele consegue reconhecer, nós falamos de um aluno e ele sabe quem é. E como diretor, eu acho que ele é um bom líder, um líder nato. (E1Adjunta da direção)

Há quem afirme que o diretor conhece toda a gente, quer da comunidade, quer quem chega de fora. Muitos foram seus alunos ou passaram pelo agrupamento. Também quem chega de novo se integra facilmente e passa a ser, por ele, reconhecido.

A maior parte dos adultos que cá estão passaram por cá e passaram por ele. Ele conhece toda a gente na rua, (...) ele saber o nome das pessoas e saber que eram daquela turma, naquele ano, é uma capacidade excepcional... *(ibidem)*

Uma professora do agrupamento afirma que o diretor é o pilar, que tudo passa por ele. *Nós damos conhecimento de tudo e gostamos da opinião dele, isto é importante (...) e por isso, estas coisas que nós fazemos, que são imensas, têm sempre a mão dele, também* (E|Professora 2.º CEB).

É esta mesma professora que conta um episódio com o propósito de ilustrar a atitude do diretor face à escola, atento e sempre lá, *"Olha vamos ver". Se ele não acha que é aquele o caminho que devemos seguir, ele diz. Diz. E temos ali uma conversa, há ali diálogo, até chegarmos a bom porto, como se costuma dizer* (E|Professora 2.º CEB). É esta atitude de abertura e de diálogo que caracterizam a sua liderança, são peculiaridades advindas ou já presentes nas suas escolhas, a Filosofia, a docência, a liderança, o apetite pela cultura e pelo humanismo. Eis o episódio:

Os caminhos são traçados muito em conjunto, a direção tem sempre a porta aberta, aberta a quem queira colocar questões, emitir opiniões, trocar ideias. Literalmente de porta aberta...

eu fui lá falar com ele não sei de quê e ele: "já estou a pensar aqui numa coisa". Ele, por acaso, é espetacular, nesse aspeto, porque eu estava a dizer-lhe que estava contente este ano, porque peguei numas turmas de 6.º ano que não eram minhas, e eu acho que Educação Musical, 5.º e 6.º anos, serve para ter cultura musical, para saírem daqui com alguma cultura musical. E ele continua: "estive a pensar, e se agora, com o projeto de requalificação das escolas, mudarmos os toques da campanha por música? Vocês (eu e a minha colega, também professora de Música) fazem uma seleção durante a semana e o toque, em vez de ser campanha, passa a ser música. (E|Professora 2.º CEB)

Os caminhos são traçados muito em conjunto, a direção tem sempre a porta aberta, aberta a quem queira colocar questões, emitir opiniões, trocar ideias. Literalmente de porta aberta, os atores ouvidos são unânimes quanto a este aspeto e pode ver-se *in loco* que a direção está aberta à comunidade escolar:

eu acho que tanto a direção como os nossos professores são alguém em quem nós temos confiança a ir ter com eles para falar sobre os nossos problemas, as nossas ideias. (...) Sim, nós sentimo-nos bem em ir falar com eles, abertamente, a explicar a nossa mente e sentimos sempre que vamos ser ouvidos e que nós vamos ter um voto na matéria, porque a direção acolhe-nos bem... (E|Aluna)

e uma das coisas que eu admiro é que esta escada está sempre aberta. Para mim isso é o principal. Qualquer problema que haja, qualquer funcionário, não estou a falar só por mim, mas qualquer funcionário, é só subir as escadas que é atendido. (E|Chefe de pessoal não docente)

acho que qualquer funcionário tem uma porta aberta aqui na direção. Qualquer problema, o diretor está aí, muitas vezes vão aos serviços, tomamos nota e é só o diretor chegar. Isso é, não há qualquer entrave. E não só, mesmo os encarregados de educação, querem qualquer reunião, contactam, e nós marcamos, de acordo com agenda do diretor. (E|Chefe dos serviços administrativos)

mesmo com os miúdos, os miúdos têm abertura para vir cá acima, eu estou aqui, muitas vezes, na equipa de autoavaliação, é um corredinho, porque eles têm mesmo abertura para vir falar com ele, não há qualquer entrave, eles podem vir

à hora que quiserem e os miúdos são aqui recebidos, os pais, encarregados de educação, professores, de porta aberta, sempre. Ele ouve toda a gente e é por isso que nós também gostamos de estar cá e nos sentimos bem... (E|Professora 2.º CEB)

Acredita que quando há unanimidades constantes, normalmente, é por preguiça ou por relaxamento e desinteresse (E1).

Nós somos uma direção de porta aberta. O gabinete, está sempre aberto, qualquer pessoa pode entrar, qualquer pessoa, funcionário ou aluno, entra a qualquer momento, mesmo os encarregados de educação. Quando há muita afluência de encarregados de educação, tem de se fazer uma marcação prévia, mas a maior parte das vezes, não. Dirigem-se à escola e pedem para falar com o diretor, o diretor recebe. Se não estiver o diretor para receber, qualquer um dos outros elementos da direção está disponível para receber. (E|Adjunta da direção)

A coerência desta prática de abertura ao diálogo espelha as frases ditas pelo próprio diretor no primeiro momento de recolha de informação para construir esta narrativa biográfica.

A escola não pode ser um local onde só há uma voz. As vozes dissonantes têm de ser escutadas e têm de ser percebidas para entendermos mesmo se as nossas opções são as mais adequadas... (E1). Acredita que quando há unanimidades constantes, normalmente, é por preguiça ou por relaxamento e desinteresse (E1).

A porta do gabinete também permite sair, abarcar as escolas do agrupamento e percorrer o espaço escolar, imaginando e partilhando com os alunos que Fernão de Magalhães (quem sabe) poderia ter sonhado daquele alto. *A pedra e as vistas que inspiraram Magalhães* (E1) para o Mundo que o esperava e para a volta completa que permitiu mudar esse mundo para sempre.

Vem à lembrança a frase escrita por Marguerite Yourcenar (1985): *Quem pode haver tão insensato que se deixe morrer sem ter dado, pelo menos, uma volta à sua prisão?* Na perspetiva da prisão como metáfora do Mundo, da casa, do espaço, que sempre confina o ser humano.

O que a vista alcança da Escola Secundária de Ponte da Barca e o penedo onde Fernão de Magalhães, sentado, se inspirou para a viagem de circunavegação, na idealização do diretor



A interação permanente entre as experiências pessoais, profissionais e laborais revelam a importância dada à reflexão, ao diálogo e à procura do saber na sua trajetória profissional. Afinal, marcas essenciais da Filosofia que parecem prolongar-se até à própria gestão da escola.

Iniciou o seu percurso com paixão, a mesma que imprime no quotidiano de gestor e transparece no brilho do seu olhar quando, por palavras, nos conta os seus caminhos, sempre com simplicidade, humanidade e foco.

É como eu, também era professor e cheguei a diretor. (...) Agora, eu estou absolutamente convencido de que aquilo que eu faço, ou que nós fazemos aqui, faz-se em todas as escolas do país. (E1)

O processo de agregação de agrupamentos de escolas, ocorrido em 2007, que levou à constituição de um único Agrupamento de Escolas no Concelho de Ponte da Barca, não foi de fácil aceitação. Contudo,

depois passámos a funcionar como um só e o facto de sermos o único agrupamento e a ideia de trabalharmos com todos, do mesmo modo, fez com que fosse dado sentido à corporização daquela ideia de que a educação pode influenciar o concelho e é isso que nós procuramos fazer. (ibidem)

À época, não era esta a equipa desejada (E1) pelo então Presidente da Autarquia, havia o interesse em dar outro caminho ao agrupamento. Nenhum de nós tinha vinculações partidárias e haveria talvez interesse em que essas vinculações pudessem acontecer. Todavia, mais tarde, este veio a reconhecer que ainda bem que ficaram vocês (E1).

É possível fazer as coisas por acreditarmos nelas e é possível melhorar resultados (E1).

Hoje, há uma estreita ligação com a Autarquia, construída desde esse primeiro momento. No agrupamento de escolas existe um projeto cultural muito ativo, muito interligado com a agenda cultural do Município. Esta tem, inclusivamente, muitas páginas preenchidas com atividades realizadas pelo agrupamento.

As ideias de intervenção do Município na área da educação são concebidas e concretizadas, muitas vezes, em resultado desta interligação com o agrupamento e abertura que a caracteriza.

A inexistência de uma rede de transportes públicos dificulta a deslocação dos alunos do Município para outras localidades e, também por isso, há uma aposta para que a oferta dos quatro Cursos Científico-Humanísticos seja uma realidade em Ponte da Barca, o que permite que os alunos não sejam condicionados nas suas opções, nem tenham de abandonar o concelho onde vivem para prosseguir os estudos no ensino secundário. Neste sentido, são constituídas "turmas mistas", em que os alunos frequentam juntos as disciplinas comuns das diferentes ofertas e se separam nas disciplinas específicas de cada curso, permitindo que um aluno que queira ter artes visuais não tenha de ir para Ponte de Lima ou para Vila Verde (E1). Estas medidas têm permitido que mais alunos ou alunas estudem, cumprindo a escolaridade obrigatória no tempo desejado. Para tal, também contribui o propósito da oferta diversificada, que se pretende de qualidade, equitativa e inclusiva.

Rodeados pelas Terras de Magalhães, na Barca, crê-se que

é possível fazer as coisas por acreditarmos nelas e é possível melhorar resultados. Mas o importante não é o resultado, não é a média, mas aquilo que acrescentamos ao aluno, do que ele era à entrada da escola e o que ele é quando sai da escola. (E1)

Na procura de perceber como foram feitas experiências, sem receio de inovar, é realizada a avaliação, quer por equipas pedagógicas, quer por processos que integram os próprios alunos – aquilo a que hoje se chama *feedback*. O diretor reconhece que sempre foram muito preocupados com a forma como se processa a auto e heteroavaliação.

Este olhar e esta forma de pensar possibilitaram um acolhimento quase tranquilo do Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular (PAFC). Havia um conjunto de práticas já realizadas e que podiam *ser integradas numa ideia do Ministério da Educação* (E1). Assim, foi criado um dia de reflexão no agrupamento, com o objetivo de analisar vantagens e desvantagens do PAFC. Este trabalho não foi realizado por grupos disciplinares, mas por grupos híbridos de docentes, em que professores das várias áreas disciplinares discutiam o assunto. O guião então distribuído como ferramenta inicial era inspirado na *pedagogia jesuítica, sobretudo no trabalho que estava a ter início nos colégios jesuítas de Barcelona, à época* (*ibidem*).

A ideia de sermos todos aprendentes e de estarmos todos a trabalhar para melhorar as aprendizagens dos alunos e de que essas aprendizagens resultassem sobretudo de algo que a escola tinha de fazer – fazer os alunos aprender. Isto é mais do que medir os resultados. (*ibidem*)

No entendimento do diretor, olhando para o resultado dos exames nacionais, e apesar de os mesmos *serem positivos e expressarem progresso*, a Inspeção-Geral de Educação e Ciência entendia que poderiam ser melhores, uma vez que o corpo docente da escola era estável e experiente. Foi

uma má experiência que nos uniu em torno da ideia de fazer outras experiências. (...) A inspeção não percebeu bem o que é que nós estávamos a fazer e houve uma reação muito forte do agrupamento. Discordámos em absoluto da avaliação que fizeram do trabalho que estávamos a iniciar. Mas depois o tempo veio dar-nos razão. (E1)

Nós temos é que olhar primeiro para as causas, para depois podermos agir coerente e racionalmente. (E2)

À época, várias publicações do jornalismo nacional referiam que, observados os resultados de todas as escolas, existiam três escolas públicas no país que mais fizeram progredir os alunos. *E nós éramos uma delas* (E1). Os recortes estão afixados na escola. *No mesmo ano, num espaço temporal curto, as apreciações divergiram...* (E1).

Reconhecendo que há coisas que são difíceis de acontecer, sem o nível de escolaridade das famílias, sem o nível socioeconómico, Carlos Louro refere que há que aspirar, lutar, investir, trabalhar e sonhar.

Se nós trabalharmos e investirmos há de haver um dia em que os desempenhos sejam o que nós esperamos. (E2)

Neste momento, não notamos grande diferencial entre a avaliação externa e interna; por aquela análise que é feita na plataforma SIGO, está alinhado. Embora, eu seja daqueles que diz que devia estar desalinhada, porque o trabalho é diferente, mas... e depois isto surge... Tudo isto muito é trabalhado. (E1)

Acrescenta que independentemente do lugar que ocupam nos *rankings*, o mais importante é que toda a comunidade tenha consciência do trabalho realizado, daí a participação de todos ser fundamental.

A distribuição de serviço nunca é feita sem que os colegas sejam ouvidos. Existem critérios na distribuição, nomeadamente a continuidade pedagógica (se não existir nada em contrário) e os previstos na legislação. Não há professores específicos do ensino secundário ou do ensino básico, todos podem lecionar ambos. *Todos*

como nenhuma posição, de alguém que trabalha com seres humanos, pode ser neutra, fiz questão de mandar uma mensagem a todos os professores e a todos os funcionários a vincar qual era a minha posição [sobre reivindicações dos professores] enquanto professor e em que medida é que, estando diretor, me sentia influenciado a ter aquela posição. (E2)

Acredita que é importante transmitir confiança aos que com ele trabalham – façam o que vocês entenderem que é o mais adequado (E1).

Em momentos críticos a confiança do diretor nos que com ele trabalham, mas também alguma ponderação e reflexão conjunta no propósito de servir a comunidade escolar, tem permitido ultrapassar tensões profissionais, em que a contestação se torna uma constante e ameaça o cotidiano escolar.

A questão das pressões ligadas à reivindicação profissional *muitas vezes focaliza-se no diretor, porque o diretor (os diretores são encarados como a fonte dos problemas) é visto como o interlocutor e o ator que executa as orientações do Ministério da Educação (E2).*

as mensagens que proliferam nos seus espaços revelam-se coerentes com alguns princípios, valores e aspirações que perpassam nas palavras do diretor.

Foi até refletida, no conselho pedagógico, a suspensão do Plano de Atividades do Agrupamento. E o diretor tem

uma posição que os nossos alunos não têm culpa. De tudo o que se está a passar (E|Professora 3.º CEB/Sec.).

Efetivamente num momento conturbado o diretor, convicto, não abandona a perspectiva de que a escola serve, em primeiro lugar, os alunos. Ao contar este episódio relembra:

agora deixem-me convencer-vos do resto. Porque é que se justifica suspender as atividades do Plano Anual de Atividades, se isso é um tiro no pé? Estaríamos a prejudicar os alunos e a imagem dos docentes e do serviço que devemos prestar. (E1)

E serenamente prossegue, evidenciando a importância de filtrar bem as questões, de saber o que outras instituições percebem e compreendem sem pôr em causa as atividades previstas e a realizar no plano anual. Reafirmando, continua

a acreditar que Guilherme d'Oliveira Martins, no prefácio do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, quando diz que "aquilo que diferencia o progresso do fracasso, são as aprendizagens" é o mais válido, e digo aos colegas, sempre, vocês leiam o PASEO e, depois de o lerem, vamos discutir educação e vamos discutir perfil e vamos discutir burocracia e vamos discutir tudo o resto. (E1)

Como esperado, nenhuma das atividades do plano anual do agrupamento ficou por cumprir.



Átrio de Pavilhão da escola sede

E quando os espaços falam

As paredes (interiores e exteriores) da escola “falam”... refletem as ideias, as vontades e as liberdades (criativas e de pensamento) dos que pululam na escola. É uma verdadeira escola viva, que se sente, que se vive e que apaixona os que nela trabalham e os que a visitam.

Veem as paredes da escola peçadas de obras de alunos, de fotografias, tudo isso é enriquecedor. Não é só aquela perspetiva do aluno de ciências e tecnologias que quer ser engenheiro ou médico ou enfermeiro, mas também a perspetiva dos outros que querem percursos diferenciados. (E1)

A envolvimento do agrupamento e as mensagens que proliferam nos seus espaços revelam-se coerentes com alguns princípios, valores e aspirações que perpassam nas palavras do diretor. Quer quando fala das suas vivências, quer quando fala da sua visão de escola, dos alunos, das metas a alcançar e dos desafios com que se defronta.

A comunidade escolar sente-se acolhida pela direção e simultaneamente identifica-se com o seu diretor. Denota-se uma empatia real de parte a parte. Uma professora diz falar também pelos colegas, quando reitera

isso é muito importante, sentir na chefia, o que não acontece muitas vezes. A abertura que ele tem, o saber ouvir é uma das qualidades que ele tem, que é inata nele, é a sensibilidade e abertura para abordar todas as questões e algumas nem sempre fáceis de abordar. (E|Professora 2.º CEB)

O espaço é partilhado na direção da escola, um provável reflexo da partilha das grandes linhas de organização, de escolhas e das decisões conjuntas, isto reflete a democracia, próximo de uma pequena *polis*, onde cada um possa ter o seu lugar, trabalhando em interrelação na consecução de objetivos comuns.

Vários elementos da comunidade escolar denotam esta comunhão do espaço como um traço peculiar e relevante.

Eu acho que diz tudo o facto de, por outras escolas por onde eu passei, o diretor ter um espaço físico só para ele, e esta é a única escola que eu conheço em que o diretor está com a equipa... uma imagem vale mais do que mil palavras. Só o facto de entrarmos ali e tudo ser partilhado com a equipa dele, diz muito acerca do diretor. (E|Professora 2.º CEB)



Sala de aula, 2023

Vaguear entre os alunos, funcionários e professores é uma prática de sempre.

Vaguear entre os alunos, funcionários e professores é uma prática de sempre. Permite ao diretor ouvir, sentir, falar e

estar próximo da realidade em que as diversas vozes se manifestam. Os lugares e as circunstâncias para estas manifestações são vários: todas as escolas do agrupamento; os pátios; os bares; os refeitórios; as assembleias com os alunos, delegados e delegadas de turma (pelo menos uma por período escolar); reuniões várias, entre as quais as que acontecem com a associação de estudantes. Diversas atividades polarizam ainda a atividade autónoma dos alunos, como por exemplo, o orçamento participativo e a organização da festa de finalistas.

Como numa *polis*, alguns valores norteiam o quotidiano da escola.

Esta é uma escola que se identifica com o Humanismo, que se autografa como solidária, cooperante, onde a colaboração e o ser empático com o outro ocupam um lugar primordial. Valores passados pelo diretor, logo no início, quando se chega à escola, nas palavras de uma professora: *isso que é incutido, é o sermos solidários, cooperantes, colaboradores, que é importante e é ser empático com o outro, que é muito importante e é isso que ele nos passa, logo no início, quando cá chegamos* (E|Professora 2.º CEB).

Adoro esta escola. Toda a dinâmica que aqui existe

As palavras de uma professora refletem a importância de algumas práticas que marcam a diferença e caracterizam a escola. *Eu já passei por várias escolas e esta tem dinâmicas que não se veem em muitas escolas* (E|Professora 2.º CEB). O agrupamento de escolas apoia, há muitos anos, várias famílias de Ponte da Barca no âmbito do projeto Escolas Solidárias e integra a Rede de Escolas Ubuntu, o que promove a solidariedade, a cooperação e a empatia dos alunos e mobiliza a comunidade educativa em torno destes mesmos valores.

Entre as muitas atividades, que percorrem uma considerável amplitude, destacam-se: o Projeto de Rádio; as Opiniões de Segunda; Ontem foi Notícia; os Saraus Culturais; a participação no Plano Nacional das Artes; a Caminhada.

O projeto Ontem foi Notícia implica que todos os dias, na primeira aula, uma notícia trazida pelos alunos, que a viram no dia anterior, seja refletida e discutida. Esta atividade representa uma maisvalia, ao permitir desenvolver competências várias, nomeadamente a oralidade e o à-vontade com que os alunos expõem as suas ideias.

O agrupamento organiza um sarau cultural, em que participam docentes, alunos de todos os anos de escolaridade; são convidados elementos de toda a comunidade. Divulga-se assim música, poesia, literatura e outras manifestações artísticas, com a participação dos alunos e/ou de artistas da região. *Eu acho que isto não há em nenhuma escola. Já passei por várias escolas* (E|Professora 2.º CEB), repete a professora quando fala sobre a dinâmica da escola e a sua singularidade, manifestando a sua felicidade por trabalhar neste ambiente. *Adoro esta escola. Isto tudo, o que está aqui não era possível sem eles [direção], porque aprovam sempre as nossas ideias, eles são os primeiros a estar lá* (E|Professora 2.º CEB).

Esta dinâmica, aqui identificada, é a face do diretor. Um homem diligente, bem-humorado, perspicaz até nas graçolas (no seu dizer), positivo, com abertura à cultura e ao mundo envolvente, que acredita nos valores humanistas e transporta para a escola e para a sua gestão o património pessoal e profissional construído. *O diretor é aficionado pelas artes, cultiva a literatura, a música, a poesia, é muito entusiasta e dá um grande incentivo para que existam atividades de valor cultural e saraus* (E|Professora 2.º CEB).

O programa Leituras & Companhia, emitido aos sábados, entre as 12h00 e as 13h00, na “Barca FM – 99.6”, desde 2012 faz brilhar o olhar do diretor quando dá conta dos objetivos desta iniciativa e dos impactos que a mesma tem na comunidade.

O programa da responsabilidade da equipa da Biblioteca Escolar/Centro de Recursos do Agrupamento, tem dois rostos, os professores – Luís Arezes e Renato Ferreira – e diversos participantes, outros professores e alunos de todos os anos de escolaridade. São estes últimos que leem e dão voz ao programa, direcionado para a informação, educação, cultura, cidadania, efemérides, entretenimento, notícias do agrupamento e música variada. Há ainda espaço para a descoberta de novos talentos – *uma coisa espetacular que há aqui é o Leituras & Companhia* (E|Professora 2.º CEB).

O programa ganhou protagonismo e uma nova dimensão durante a pandemia de COVID-19, um momento crítico. Manteve a comunidade educativa em contacto, abarcando um espaço de comunicação, então em suspenso.

As cartas – Dias Imperfeitos –, um desafio a duas mãos com o diretor do Agrupamento de Escolas General Serpa Pinto, em Cinfães, Manuel Pereira, enviadas às sextas-feiras para as duas comunidades educativas, durante os períodos de confinamento, são testemunho das vivências *nesses dias estranhos* e do fortalecer de amizades e *sobretudo da importância das relações humanas para o bem-estar pessoal e profissional*.

Os textos são reveladores do humanismo e da empatia característicos da personalidade do Louro, expondo desafios, desabafos e pensamentos inspiradores da vontade e confiança. Desvendando o véu, sublinham-se algumas das suas palavras:

Fomos fustigados com um enorme abanão e deram-nos uma ordem para ficar em casa. Nos primeiros dias, conseguimos iludir os nossos limites e a nossa contingência. Mas agora, quando já sentimos a saudade da presença humana, dos abraços e do barulho, sentimos a nossa humanidade incompleta e percebemos que somos “com os outros”! (Uma Semana Estranha, 27 de março de 2020)

A aposta na articulação curricular e nos projetos é algo que vem de longe.

Esclarece sobre este período:

olhem para a pandemia. A pandemia mostra quão frágeis nós somos, todos nós conhecemos histórias de doença, conhecemos histórias de perda, conhecemos histórias de fragilidades, que caíram nas nossas famílias. A questão das fragilidades económicas, estamos todos a vivê-las e depois são as reações, nós olhamos para França, vemos as reações violentas que ocorrem nas manifestações... (E2)

A iniciativa Opiniões de Segunda potencializa a voz dos alunos, aliás nas palavras do diretor, nasceu por vontade destes. Consiste na produção de um texto de opinião, elaborado por todos. Este projeto é renovado todos os anos e faz parte das aprendizagens essenciais, mercê das competências contempladas no *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*.

A associação de estudantes organiza a entrega anual dos Globos L’Ouro. A partir de um inquérito de alunos para alunos, sobre várias temáticas a premiar, nomeadamente, *o mais humorado* e *o mais profissional*. É posteriormente atribuído um globo aos premiados, de entre as categorias, funcionários, professores e alunos. Na cerimónia de entrega, há ainda oportunidade para a atuação de diversos grupos, tais como o grupo de dança, o grupo de rock, o folclore. Como não sublinhar que o título desta iniciativa é uma homenagem ao diretor?



A aposta na articulação curricular e nos projetos é algo que vem de longe. *Nós desde o tempo da Área-escola que já os tínhamos experimentado e continuamos a fazer, nunca os parámos, mesmo quando a Área-escola terminou*, refere o diretor, recordando um projeto baseado na obra *O Cavaleiro da Dinamarca*, de Sophia de Mello Breyner, em que os alunos após lerem a obra, incluída no Plano Nacional de Leitura, tinham de traduzir em quadras típicas do folclore regional passagens da história. As quadras foram escritas e posteriormente, em Desenho e Artes Visuais, foram realizadas ilustrações. Na disciplina de Tecnologias de Informação e Comunicação foi elaborado o livro em formato digital, que os docentes de Educação Especial traduziram em braille. O projeto culmina com a dramatização de algumas passagens, envolvendo todos os alunos do 7.º ano de escolaridade, e a publicação pela autarquia do livro em papel. *Diz-me, “resultou?” Para aqueles alunos em questão, foi muito importante. É importantíssimo. E, numa dessas últimas festas, nós vimos, esses alunos a representarem O Cavaleiro da Dinamarca para todas as turmas. Todas sem exceção. E isto foi marcante (E1).*

O programa ERASMUS+ é também uma aposta, por ser uma *riqueza grande* para os alunos. O projeto internacional Save the Nature Save the Future, com conclusão prevista para 2023, conta com a participação da Chéquia, Roménia e Turquia, para além de Portugal e da Grécia, país que coordena o projeto. A esta participação não é alheia, como se pode ler na página *web* do agrupamento, a circunstância de este se situar no Parque Nacional da Peneda-Gerês. Sublinha-se que este é o único Parque Nacional do país. Este fator pode motivar os alunos a aprender, mantém a comunidade alerta, promove a criatividade e melhora as competências em Matemática, Ciências, Arte, Engenharia e Tecnologia, o que abre a porta para o projeto STEAM. O agrupamento desenvolve ainda um segundo projeto, desde 2021, intitulado Prevenção dos Fogos Florestais, coordenado por Espanha (Ourense) e com a participação de instituições de Espanha, Portugal e Bélgica, cujas metodologias são semelhantes às do projeto referido anteriormente.

À medida que o diretor se dá a conhecer, é fácil perceber a razão de ter abraçado o Plano Nacional das Artes e de o ter trazido para o agrupamento que dirige.

O Plano Nacional das Artes é interessantíssimo porque é a exploração da criatividade e sobretudo a exploração da História e do ambiente cultural de cada um para crescer. Ora, nós fomos atrevidos e envolvemos os alunos da educação pré-escolar e do 1.º ciclo no projeto. (E2)

É igualmente fácil ver o brilho no olhar enquanto refere que o trabalho produzido com a artista residente, Patrícia Oliveira, foi uma instalação artística, intitulada *Monelha Brava*¹,

em que a partir da urze, do verde, das ovelhas, da vinha, da terra, da cerâmica, da música construiu uma instalação artística que significasse isto tudo. Trabalharam no processo 411 alunos do nosso agrupamento e 45 alunos de uma escola, em Lobios, do outro lado da fronteira, na Galiza. Porque arranjamos as verbas na Organização dos Estados Ibero-americanos para suportar isto. (E2)

Durante várias semanas, de janeiro a junho, três dias por semana, a artista, uma professora universitária, trabalhou com os alunos no agrupamento, reconhecendo que *se apaixonou por algumas das pessoas com quem trabalhou, sobretudo professores e funcionários, diz ela que com os alunos é muito fácil (ibidem).*

¹ Monelha era um artefacto utilizado nos tempos mais antigos para proteger o dorso dos bois por causa das cangas. As cangas eram muito pesadas e então a monelha era feita em tecido e lã, para proteger os animais. https://www.avepb.pt/portal/phocadownload/documentos_orientadores/2122_aepb_projeto%20educativo_2021_2024.pdf

Recentemente foi descoberto que, em tempos idos, por influência Celta e da cultura Galega, numa freguesia vizinha, se produziam gaitas de foles, o que agora está a ser reativado. Assim, os alunos produziram sobretudo sacos do fole em lã (teceram, pintaram, tingiram)

a instalação era a apresentação da representação das gaitas de foles, sobretudo do saco do fole pendurados, pelo meio, de ninhos de pássaros aparece a urze, aparecem as cores típicas da região e deu uma peça... muito bonita. *(ibidem)*

Na apresentação outros alunos tocaram música popular e

foi um momento cultural de cerca de hora e meia, que encantou todos. Eu disse ao presidente da Câmara de Ponte da Barca, pouco me importando estou para se vocês vão achar que a peça é muito bonita ou muito feia. O que me interessa foi tudo o que nós conseguimos envolver. *(ibidem)*

Existe um projeto conjunto com instituições de ensino superior, Tested, que em si mesmo se revela inovador, pois visa *construir uma linguagem que não uniformize, mas que aproxime universidades e escolas básicas e secundárias e que aproxime os sistemas educativos dos diferentes países* (E2).

No âmbito do Plano de Promoção do Sucesso Escolar "Alto Minho – School 4All²" da Comunidade Intermunicipal do Alto Minho (CIM Alto Minho), os alunos de uma turma do 4.º ano de escolaridade puderam realizar atividades que normalmente não existem nas escolas. Assim, tiveram a oportunidade de construir um dicionário ilustrado com palavras por eles identificadas e que deveriam ser trabalhadas em cada um dos concelhos da CIM Alto Minho.

E dizia-me o animador-ilustrador, em que é que isto se associa às aprendizagens dos miúdos? Eu disse: "olhe, associa-se ao processo da criatividade no desenho, no facto de eles terem pensado nas palavras, associa-se ao facto de eles terem percebido como o movimento está associado à aprendizagem". (E2)

Crença de que qualquer local e atividade podem potenciar aprendizagens e melhorar a sua qualidade.

Seguindo a crença de que qualquer local e atividade podem potenciar aprendizagens e melhorar a sua qualidade, o diretor aponta as conquistas da introdução do Desporto Escolar num dos centros educativos que pertence ao agrupamento. Esclarece que, se os alunos não perceberem que o Desporto Escolar é muito mais do que competição, é socialização, não adianta ter muitos alunos a participar. Prossegue referindo que procederam à alteração da modalidade oferecida nesse centro escolar para potenciar as participações e introduziram a ginástica rítmica e acrobática, dado que o basquetebol não era pretendido por muitos. E os ganhos estão à vista, todos participaram no sarau gímnico, a que as famílias puderam assistir e

o comportamento deles e as regras, só isso é o ganho que nós temos para tudo o resto. O professor faz um gesto e eles sentam-se, ele faz outro gesto e eles fazem silêncio, ele faz... (...)Tudo isto, o facto de estar um professor de Educação Física (que vai daqui da vila lá), o professor de cada um dos anos de escolaridade e as educadoras todas envolvidas, não é inovação, não. É simples, mas é inovação o nós estarmos a encontrar processos para que isto ocorra. *(ibidem)*

² O objetivo estratégico global deste plano "Alto Minho – School 4All" é contribuir para as principais metas definidas na Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial "Alto Minho 2020", no domínio da promoção do sucesso escolar, evoluindo positivamente na taxa de retenção e abandono escolar e mantendo um patamar mais favorável em relação às médias da região do Norte e do país, nomeadamente através de uma ação centrada na comunidade.

A aposta na diversidade de projetos tem permitido a abertura da escola, a envolvimento da comunidade escolar e a melhoria dos resultados

vamos a todos, candidaturas ao Ciência Viva, candidaturas ao Eco-Escolas, escolas promotoras de saúde, escolas da vida saudável, candidaturas das bibliotecas escolares, do Plano Nacional de Leitura e Erasmus..., diversificamos envolvendo alunos, porque é nessa riqueza que estamos a criar mais valor para o concelho e temos tido a felicidade, também, de os resultados terem estabilizado. (E1)

Reconhece que os professores têm um papel importante na implementação dos projetos e no seu maior ou menor sucesso.

Reconhece que os professores têm um papel importante na implementação dos projetos e no seu maior ou menor sucesso. Em tempos existiu no agrupamento o projeto Filosofia para Crianças, que era interessante e *engraçado, mas quando perdemos a professora... era uma professora fantástica*. E vislumbrando uma nova oportunidade de inovar/fazer diferente acrescenta

agora, a escola tem uma professora que não queremos perder. Desde o 3.º período, temos os alunos do 10.º ano a produzirem, todas as sextas-feiras, um texto que se chama a *Inevitabilidade da razão* e já tivemos textos de alunos. Já tivemos textos individuais, um texto conjunto feito pela turma e até um pai que se sentiu desafiado a também escrever... já lemos sobre o amor, sobre a paixão, sobre a guerra, coisas muito engraçadas. (E2)

Temos o texto *Os Juízos Morais são meramente expressão dos valores de determinadas culturas – reflexão conjunta da turma*. O primeiro foi sobre a guerra na Ucrânia.

Veiculando a sua veia de professor, sempre presente, esclarece: *a Filosofia do ponto de vista etimológico é amor pela sabedoria, é essencialmente uma atividade crítica, reflexiva, problematizante e argumentativa* (E2).

Prossegue informando que os textos foram utilizados no âmbito da disciplina de Filosofia do 10.º ano de escolaridade e revela-nos o que os alunos escreveram para apresentar o projeto *Inevitabilidade da Razão*.

Apresentam-se aqui reflexões que demonstram a forma de pensar dos alunos e revelam o seu espírito crítico acerca de questões que se colocam na atualidade perante alguns problemas inerentes às sociedades multiculturais. As perplexidades e os desafios colocados à humanidade surgem e exigem uma análise atenta e uma clarificação de conceitos. Antes de se proferirem opiniões é essencial conseguirmos fundamentar, de forma coerente, o que decidir principalmente quando estamos como hoje em contextos tão difíceis e complexos. (...) e eu estou muito satisfeito, mas eu sou de Filosofia! (...) e depois também gravam e passa na rádio. (E2)

A interculturalidade, o multiculturalismo e a internacionalização são pressupostos patentes no conjunto de projetos em que a comunidade escolar se envolve, sob o lema da contextualização local, regional e internacional, como se, tal como o navegador, juntos quisessem abarcar o Mundo.

Transformar, inovar e motivar

Consciente de que é muito importante inovar, o diretor vai mais longe. Na sua visão, ao longo da trajetória, o agrupamento tem-se pautado pela inovação.

Neste percurso inovamos umas vezes (...) na questão da voz dos alunos, a experiência do *Opiniões de Segunda*, a experiência do programa de rádio, a questão do trabalho colaborativo (desde 2014, temos assumido que todos os grupos disciplinares, semanalmente, têm um encontro de trabalho para tratar as planificações, para relatar experiências, para fazerem a avaliação do trabalho realizado até àquele momento). (E1)

A gestão enquadra formas de fazer, é facilitadora das opções que parecem fazer sentido e trazer mais-valias às atividades de professores e alunos, promove a inovação e incentiva o que parece fundamental para a comunidade escolar. A abertura é o padrão, nas palavras de uma professora do agrupamento, incentivando-se as aprendizagens e um modo inovador de trabalhar. Nas entrelinhas, é perceptível a noção de um espaço de aprendizagem alargado e diversificado.

Quem trabalha com o diretor todos os dias vê-o como um inovador, permitindo *que a escola seja muito mais do que uma transmissão de conhecimentos* (E|Professora 3.º CEB/Sec.). Valoriza as aprendizagens fora da sala de aula e permite que a mudança aconteça, reconhecem os professores:

muitas vezes o maior entrave a essa mudança de práticas pedagógicas ou da forma de vermos a escola são as próprias direções. Aqui há entraves, mas não é por parte da direção, pelo contrário, eu sei, sempre que tenho alguma ideia que vá ao encontro do aprender fora da sala de aula, tenho liberdade total. Tenho plena noção disso e sei que não é a realidade, noutros sítios. (E|Professora 3.º CEB/Sec.)

A motivação parece partir do diretor, a mudança é assim favorecida pelo dirigente que impulsiona a comunidade escolar para a importância de fazer diferente, certamente para fazer melhor, com mais acuidade e coerência. O papel da liderança é aí fundamental, como salienta outra docente:

Sim, a escola não é só o diretor, e as lideranças intermédias também têm um papel fundamental, e acho que muitas vezes há ali algumas reticências à mudança, mas considero que o grande impulsionador da mudança é o diretor, sem dúvida. (E|Professora 2.º CEB)

A propósito do tempo de serviço docente que se destina ao trabalho colaborativo, se não for inovador é pelo menos diferente, a perspetiva do diretor é a de que é possível conjugar esforços para responder aos inúmeros desafios, considerando o que é mais importante e premente e avaliando as medidas implementadas.

Portanto, é uma prática regular [a atribuição de tempo para trabalho conjunto]. Na altura éramos muito questionados: “Como é que vocês fazem isso? Qual é a sustentação lógica ou qual a sustentação legal e formal para vocês fazerem isso?” “Olhem, nós se temos tempo de trabalho, se os horários docentes têm dois tempos que são tempos de escola, vamos aproveitá-los para realizar esta atividade porque esta é a que é importante”. E foi essa a opção que fizemos. E nunca fizemos mais que dois tempos, porque todos os anos na avaliação se entendia que aquilo era o suficiente. E perguntavam-nos, outros colegas: “Mas esses tempos não vos fazem falta para apoio?” “Antes do apoio tem de haver a preparação para os apoios que nós vamos realizar. (E1)

O serviço docente contempla, assim, 90 minutos, todas as quartas-feiras, entre as duas e meia e as quatro da tarde, no horário de todos os professores, para que estes trabalhem em conjunto, discutam e troquem ideias, para além da troca de planificações.

Para o diretor, este trabalho semanal, de encontro e discussão, tem sido complementado por um programa de observação colaborativa, instituído desde 2014. São dois momentos coordenados. Primeiro, é necessário que as pessoas conversem, estejam umas com as outras, possam falar, sobre os alunos, o trabalho desenvolvido, as perspetivas do que tem de ser realizado e que faz sentido face aos desafios existentes.

A segunda é a observação colaborativa (e isso o que é?) É um programa em que, a cada dois anos, todos os docentes do agrupamento observam atividades uns dos outros. Em que o professor de Geografia acerta com o professor de História ou de Filosofia e observam as aulas uns dos outros. E a porta, estando aberta,

permite conversar sobre a parte da pedagogia, a parte relacional e no que nos focamos. A parte científica diz respeito a cada um, a parte relacional, a parte de como é que podem construir projetos comuns, foi sendo consolidada e hoje é real. No início do ano já toda a gente sabe, pelo menos 50% dos professores sabe, que esta prática vai acontecer. (E1)

Todos os anos letivos, é elaborado, pelo agrupamento, um documento que em setembro é entregue a todos, no qual está tudo definido, quem são as pessoas e quais são os projetos que foram aprovados, a que chamam Perfil do Ano. O trabalho colaborativo conduz, ainda, à concretização de um Guião do Diretor de Turma, elaborado pelos diretores de turma, contendo um apanhado de toda a legislação e aspetos organizacionais a propósito do trabalho a desenvolver nas direções de turma.

São diversas as frentes e os caminhos para uma escola que se pretende dinâmica, na qual são utilizadas múltiplas metodologias e se tem em conta a diversificação de métodos, assim como de aprendizagens.

No Projeto Educativo (PE) do Agrupamento de Escolas de Ponte da Barca (julho de 2021 a julho de 2024) encontra-se, no seu ponto 4 - *Prioridades da Intervenção Educativa*, entre os pressupostos para um desenvolvimento estratégico que possa implementar a grande finalidade em termos desta intervenção³, o seguinte: *Esta ambição pressupõe um desenvolvimento estratégico que: (...) desenvolva atividades de aprendizagens onde se lê, vê, cria e pensa. Em espaços onde também se investiga, pinta e brinca.* (PE, p. 7)

Mais uma vez se denota uma visão acerca da comunidade educativa, uma comunidade ampla, aberta, que deve favorecer a inovação, mas sempre em prol de melhores aprendizagens e da vivência equilibrada e justa dos alunos.

A coerência entre o projeto da escola e uma prática mobilizadora que constantemente é proposta parece ser,

assim, evidente. Acrescente-se que, ao ler, no PE os pilares enunciados, necessários à intervenção educativa, percebe-se que são efetivamente os referidos, e não outros, que servem os propósitos evidenciado pela *Missão, pela Visão e pelos Valores*, que aí representam a identidade organizacional do AE.

Mas a configuração de caminhos para a inovação pedagógica também está patente nos princípios e na visão do AE, quando são apresentados como marcas identitárias do agrupamento no PE. Nos seus princípios *valoriza a formação e atualização do pessoal docente e não docente, tendendo à inovação contínua e reflexiva das práticas educativas* (PE, p. 3), e na sua visão afirma-se como um agrupamento que *procura a inovação e qualidade no ensino e pensa num projeto curricular inovador e sustentado* (PE, p. 6). O documento de referência do agrupamento afirma, deste modo, tal como enuncia o seu diretor, quando se refere a questões sobre a avaliação.

Nós, há vinte anos, tínhamos aqui, em Ponte da Barca, uma taxa de abandono escolar que nos preocupava. Antes de nos de serem definidas metas, já não tínhamos alunos retidos. Nós tivemos a ousadia de, em determinado momento, ocupar duas ou três reuniões de conselho pedagógico a discutir o valor da retenção. Porque não víamos ali, na retenção e no repetir processos, nada que trouxesse vantagem aos alunos. Queríamos era perceber como é que podíamos fazer para que... e fizemos as experiências e nunca tivemos medo de inovar e fazer avaliação por equipas pedagógicas, fazer processos de avaliação com a integração dos alunos. (E1)

³ O principal trabalho desta organização é Educar/Formar pessoas e cidadãos cada vez mais dotados de melhores qualidades, interventivos, de forma a construir uma sociedade mais harmoniosa, justa e democrática (Projeto Educativo do AE de Ponte da Barca, julho de 2021 a julho de 2024, p. 7).

Em 2012, com a publicação do decreto-lei n.º 139/2012, de 5 de julho, estiveram algum tempo a tentar perceber como poderiam fazer diferente. Com a experiência que detinham, atreveram-se a criar uma disciplina nova, uma oferta de escola própria, que designaram por Oferta Complementar e para a qual desenharam o programa curricular. O diretor concluiu que essa era a nossa resposta ao desafio de *as escolas, no âmbito da sua autonomia, desenvolverem projetos e atividades que contribuam para a formação pessoal e social dos alunos* (art.º 15.º). Abordavam questões de cidadania, empreendedorismo e empregabilidade, entre outras – *Em 2018, a Cidadania e Desenvolvimento apresentou temas para serem trabalhados, nove eram já trabalhados por nós, na nossa Oferta Complementar* (E1).

Mais uma vez se denota uma visão acerca da comunidade educativa, uma comunidade ampla, aberta, que deve favorecer a inovação, mas sempre em prol de melhores aprendizagens e da vivência equilibrada e justa dos alunos.

A ocupação plena dos tempos escolares é da responsabilidade dos professores. *Isto dá autonomia* (E2). Dos 16 tempos que estão estabelecidos para trabalho de escola os docentes decidem como os aplicar (projetos, apoios, preparação de exames...).

Esta postura não é, de forma alguma, uma perspetiva precipitada ou impulsiva da inovação ou da necessidade da inovação pedagógica, ao invés orienta-se na busca de um sentido e no percorrer de um caminho.

Eu não posso ter receio ou ter uma adesão apaixonada só porque quero mudar, eu tenho de perceber que a mudança sempre existiu e está dentro de nós. E são essas coisas, são essas aberturas que eu gostava de deixar como marca no agrupamento, não sei se vou conseguir, mas... é preciso. (...) Eu só entendo a inovação nessa perspetiva não é inovar por inovar, mas fazer diferente, nós inovamos tanto, às vezes, com práticas que (...) tudo está feito, é introduzir nestes processos coisas novas, com um sentido. (E2)

É uma ideia de transformação que ultrapassa o plano do digital, não ficando só na tecnologia, embora esta seja valorizada, mas a ênfase propalada pelo diretor é a de uma inovação mais holística, ramificada, fundamentada. Ao referir a participação no Plano Nacional das Artes e a já mencionada apresentação de uma obra, deixa um comentário elucidativo.

É isso que eu considero inovador, se envolveu a Organização dos Estados Ibero-americanos, se envolveu uma artista, se envolveu um outro artista, que era o produtor da música das gaitas de foles, se envolveu os alunos, das mais diversas idades, se envolveu a comunidade, porque quis dizer presente, se envolveu professores, se envolveu país. O inovador foi criar um espaço em que é possível, a partir da escola, fazer passar a imagem de que todos somos importantes e todos somos o mesmo. (*ibidem*)

A articulação é evidente. Uma escola para todos, em que as vozes são ouvidas e as experiências partilhadas, a inovação acontece naturalmente e desenvolve-se com a fluidez de passos que se sucedem num percurso delineado, refletido e avaliado, atribuindo, no entanto, a importância do trabalho aos outros.

[Os professores, determinados professores] que nos tem permitido que a escola se vá afirmando e vá fazendo este percurso. (...) Nisto, muito provavelmente, o papel mais cómodo é o do diretor, que é aquele que (só) tem de arranjar alguns contactos, arranjar alguns financiamentos e ir ligando estas coisas. (E1)

Tal parece espelhar a identidade do diretor, como se de um *modus vivendis* se tratasse.

Timoneiro ao leme

Como líder, a sua ação parece nortear-se para uma visão integral da educação que ganhe sentido pela apropriação, certamente por alunos e professores. *A educação integral mais do que ser uma educação que tenha as várias componentes tem de ser uma apropriação que dê sentido a tudo o que nós fazemos* (E1).

A noção é de educação integral do ser, que engloba educar para a cidadania e para o conhecimento, educar para a democracia e para a ciência. Em síntese, educar para que os alunos estejam aptos para enfrentar a mudança. São cambiantes da pedagogia que inspiram a sua liderança, que implicam um conjunto de premissas que, à partida, não deixam de delinear o seu percurso. O próprio frisa que

só é possível de acontecer se nós estivermos bem connosco próprios. Se nós formos capazes de entrar na escola e perceber que, apesar de eu gostar ou de preferir, por exemplo que aquela maçaneta da porta, em vez de rodar para a direita rode para a esquerda, eu tenho de olhar para o que estou a fazer, para o que me aconteceu no dia anterior e ver o que posso fazer melhor, para ir satisfeito no fim do dia e é esse o sentido, é esse o foco. (...) Outra coisa que eu digo aos meus colegas, é que se eu estiver focado nos meus alunos e no que quero alcançar, nas metas e não em mim próprio, sou capaz de ser muito mais feliz, porque se me centro só em mim fico em mim mesmo e não saio para lado nenhum. (E2)

O sistema educativo é muito complexo. Todos os sistemas complexos exigem uma grande parte de burocracias, já dizia Durkheim e, depois o Peter Drucker também clarificou bem esta situação: *no nosso sistema educativo há vários sistemas educativos, às vezes alguns escondidos.* (E2)

A vocação para a liderança vem de longe, ancorada pela experiência. Foi presidente da reunião geral de alunos do Liceu Sá de Miranda e da reunião geral de alunos da associação de estudantes da Faculdade de Filosofia de Braga.

A identidade profissional advém da sua experiência, do meio em que viveu e de outras influências que considera também importantes. Em primeiro lugar a prática pedagógica dos jesuítas, na qual o diretor considera que se formou e ganhou perspetivas de

organização do espaço, de organização de escola, da criação de novas rotinas (...) é castrador, a maior parte dos docentes não conseguem perceber que este processo de mudança é um processo intrínseco ao exercício da nossa profissão. (E2)

Em seguida, valoriza o contributo do pensamento de Paulo Freire e de Rúben Alves e reconhece professores, do ensino secundário e universitário que, pela sua dimensão humana e relacional, também o influenciaram.

A ideia da formação, a ideia do trabalho em projeto, a ideia do trabalho como um processo, a ideia de que um jogo também pode ser um elemento de aprendizagem, é a ideia de que a recriação, sem perder de vista a sustentação científica, pode ou deve ser o passo que nós damos. Foi o que me ajudou, o que me direcionou um pouco para o processo de autonomia e flexibilidade. (*ibidem*)

Estruturada pelo contexto, a sua liderança tem características de uma cultura organizacional partilhada, incentivando a distribuição de papéis, a criação de grupos de liderança em diferentes níveis o que se torna facilitador da comunicação dialogante, da melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos e do estabelecimento de vínculos e parcerias internas e externas – *O facto de todos participarem dá uma maior responsabilidade a todos os atores, e dá uma noção de pertença àquilo que estamos a construir* (E1).

Na base de uma liderança bem-sucedida, alguns autores invocam dimensões-chave que permitem caracterizar a atuação dos líderes em vários domínios, que são determinantes para o sucesso das organizações. No caso, destacam-se a definição de visão, valores e direção que acarretam confiança; a melhoria de condições de ensino e aprendizagem e a construção de relações dentro e fora da comunidade escolar (OEI, 2019).

Para levar a escola a *bom porto* muito contribui a visão forte e clara dos valores que importam para a comunidade escolar, que condicionam as suas ações e a partilha dos mesmos, bem como a construção da imagem, da escola e do seu compromisso com a comunidade. Ambas essenciais para o sucesso a longo prazo e em múltiplas vertentes.

Ponte da Barca é um meio pequeno, onde todos se conhecem, facilitador de contactos e do estabelecimento de pontes e da navegação conjunta. Trata-se de um concelho com baixa densidade populacional, com baixos rendimentos financeiros, um meio fechado, sem indústria, cujas principais atividades são o comércio e a prestação de serviços. Consciente desta realidade e preocupado com o futuro dos alunos, o diretor identifica o concelho como vivendo *sobretudo de transferências financeiras e dotações financeiras do orçamento de estado. Não sei até que ponto a descentralização de competências da educação nos virá condicionar no acesso a oportunidades para os nossos alunos* (E1).

O conhecimento da realidade escolar e a consciência de que esta não vive fora do contexto e não está separada da vida, no sentido mais amplo de que esta se possa revestir, a experiência tem impelido o diretor para a valorização do desenvolvimento do próprio trabalho.

Mais importante que os resultados é o processo, essa deve ser a grande preocupação da atuação da escola. Esta valorização dos processos faz parte da planificação e do desenvolvimento do trabalho, o que foi exemplificado com a montagem de um sensor, para medir a poluição luminosa, no contexto do ensino da Física, em parceria com a CIM, partilhando o diretor com os professores a importância da preocupação com o processo e não com os fins.

A escola é encarada pelo diretor como um lugar de felicidade, no qual a harmonia e a empatia são orientadoras do trabalho desenvolvido, da aposta pedagógica e da construção dos indivíduos como cidadãos, onde os alunos aprendem porque gostam de o fazer: *não me interessa ter um aluno que sai da escola a chorar, porque no dia seguinte vai voltar à escola e vai estar a chorar* (E2), explica na sequência de uma situação que teve de acautelar.

A preocupação é sobretudo com os alunos e com as oportunidades que a escola lhes pode proporcionar, não esquecendo os outros atores que tornam a educação uma realidade.

Eu não posso aceitar que, para uma terra em que a escola é o quase tudo, se interrompam os processos. Os alunos não vão ao Porto com as famílias, eles se vão a Serralves, foi a escola que os levou, se vão a um cinema foi a escola que os levou, se vão ao Museu Soares dos Reis, estar, é com a escola... (...) O importante é não deixar ninguém para trás, isto não é só para os alunos, também é para os nossos colegas e colaboradores. (E2)

O diretor é um homem de compromissos, com a vida, com a família, com a escola, com os elementos da sua equipa, com os projetos, com o Mundo...

O sentido da vida é eu estar bem, é ser feliz, é ser capaz de sorrir, e esse sentido sente-se com a realização que vamos conseguindo ao longo do nosso quotidiano (...) E agora, se esta era a última questão, vamos... (Ibidem)

AEPB. (2021). *Plano Anual de Atividades - Ano letivo de 2022/2023*. In https://www.avepb.pt/portal/phocadownload/documentos_orientadores/2223_paa.pdf

AEPB. (2021). *Projeto Educativo - julho de 2021 a julho de 2024*. In https://www.avepb.pt/portal/phocadownload/documentos_orientadores/2122_aepb_projeto%20educativo_2021_2024.pdf

OEI. (2019). *Lidezazgo Diretivo - Dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores y directoras escolares en Iberoamérica*.

Yourcenar. M. (1985). *A Obra ao Negro*. Publicações D. Quixote.