

APRENDER

INOVAR



DIVULGAR

COLABORAR

**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

# EU SOU MEDINA

ALDINA LOBO  
CONCEIÇÃO GONÇALVES  
ERCÍLIA FARIA

SOU MEDINA

Na Escola Secundária com 3.º Ciclo Henrique Medina (ESHM ou a Medina), a evolução positiva dos resultados das avaliações externas da escola, feitas pela IGEC em 2008, 2012 e 2022, foi a marca distintiva que primordialmente chamou a atenção e estimulou a realização do presente estudo de caso.

Em 2022, a escola obteve classificação de Excelente em todos os domínios: autoavaliação, liderança e gestão, prestação do serviço educativo e resultados. Esta classificação surgiu após um ponto de partida de desempenho menos brilhante em 2008: Suficiente nos domínios de resultados, prestação de serviço educativo e capacidade de autorregulação e melhoria; Bom nos domínios de organização e gestão e de liderança. No relatório de avaliação de 2012 ficou registado um percurso ascendente de melhoria, com classificações de Bom em todos os domínios.

A avaliação evidenciava uma melhoria dos resultados intermediários, relacionados com domínios internos, como a transformação das práticas organizacionais e pedagógicas. Destacava, igualmente, uma evolução positiva e continuada dos resultados finais de aprendizagem: quer dos alunos dos cursos gerais (CG) e Científico-Humanísticos (CH), quer dos alunos do ensino profissional (EFP) quer ainda dos adultos. Assinalava taxas de conclusão e de certificação elevadas em 2019/2020 e 2020/2021 (CH – 83% e 81%, EFP 90% e 100%, respetivamente, e CG 3.º ciclo – 94% nos dois anos) e acima das tendências nacionais, sobretudo quando comparados perfis socioeconómicos equivalentes.

Além da capacidade de melhoria demonstrada nos resultados, outra particularidade que ressaltou nesta escola foi o facto de se ter apropriado da autoavaliação, utilizando-a como instrumento de gestão e melhoria, durante este período de transformação. No relatório da IGEC de 2022 afirma-se:

*é por demais evidente uma cultura intrínseca de autoavaliação no seio da comunidade educativa. Os diferentes procedimentos autoavaliativos são sistemáticos, devidamente articulados e assentes em processos de auscultação e participação abrangentes, estrategicamente definidos e adequados ao propósito. (IGEC, 2022, p. 5)*

*Acresce o facto de o processo de ensino e aprendizagem também ter a devida centralidade no processo de autoavaliação, gravitando, de forma contínua, deste e para este, diversos dispositivos em curso, quer em estruturas internas, quer externas (ibidem).*

Face ao exposto, é estimulante, por um lado, observar e compreender (a partir do ponto de vista de quem está envolvido – alunos, docentes e restante comunidade) quais foram os elementos estruturantes da transformação da escola. Por outro lado, atendendo à eleição recente (menos de um ano) do atual diretor, torna-se interessante perceber como a organização está a ser capaz de conjugar sucessos alcançados com uma visão de futuro.

Sendo este um estudo de caso intrínseco, o interesse da investigação recai sobre o caso particular que, devido a todas as suas especificidades, e mesmo no que tem de vulgar ou comum, é de interesse em si mesmo. Assim, de certa forma, trata-se de perceber, face ao seu sucesso e características, até que ponto a Medina é uma escola “em movimento”, como indiciavam os relatórios de avaliação externa, i.e., uma organização capaz de melhoria eficaz, considerando o binómio eficácia/ineficácia e melhoria/declínio. Trata-se ainda de perceber se trabalha colaborativamente e de forma dinâmica para alcançar bons resultados, ou seja, como se posiciona enquanto organização face ao binómio eficácia/ineficácia e dinamismo/estaticismo.

Importa, assim, compreender os mecanismos que a ESHM tem desenvolvido para o conseguir, nomeadamente, os processos intencionais de mudança nas práticas educativas e organizacionais. Importa, igualmente, compreender em que medida estes são consentâneos à visão de educação afirmada nos documentos orientadores nacionais e da escola e quais são as estratégias de colaboração entre profissionais, instituições e *stakeholders*. Por último, importa ainda observar o seu impacto na qualidade das aprendizagens e na construção do saber pedagógico, bem como na capacidade executiva da organização escolar e dos seus profissionais.

## Sentir (d) a Medina

*A ESHM vê-se como uma comunidade aprendente, procurando continuamente consolidar o seu perfil de escola pública curricular e humanamente inteligente, estendendo e aprofundando as suas raízes no solo particular em que se insere e continuamente afirmando a sua identidade* (PEE, p. 2).

Estes são os termos com que a escola se define nos seus textos estruturantes e nas palavras dos que nela estudam e trabalham. As explicitações desta visão reforçam o perfil humanista, orientado para um clima de bem-estar e para o desenvolvimento dos alunos – crianças, jovens e adultos.

Na Medina diz-se que o aluno é o foco, que o trabalho de todos converge no seu desenvolvimento académico, pessoal e social, no seu bem-estar e na construção do seu futuro. Está permanentemente presente a ideia de que estratégias, atividades, projetos, parcerias devem ser concebidos e revistos sem perder esse centro. O acompanhamento dos alunos traduz-se numa ação de proximidade, realizada pelos profissionais, docentes e não docentes, e pelos pares.

A comunidade valoriza esta perspetiva: os jovens pretendem frequentar a escola, os pais são envolvidos e envolvem-se no projeto educativo dos seus filhos; as empresas e os serviços estão despertos para a qualidade do perfil profissional dos jovens que aqui terminam o ensino secundário e disponibilizam-se para lhes proporcionar experiências de formação; a autarquia compreende, incentiva e valoriza o papel de dinamizador intelectual da escola e o conseqüente capital humano gerado.

Quem chega à escola, seja aluno, família, professor, instituição parceira ou autarquia, percebe com os outros que há uma maneira de estudar e de trabalhar na Medina. A afirmação *Eu sou Medina!*, inúmeras vezes reproduzida, retrata esse sentimento de orgulho e pertença. Ser Medina é uma identidade.

## Aprender e ensinar com sentido(s)

*Prestar um serviço de educação pública universal, promovendo a Disciplina e a Excelência PARA Todos e POR Todos* (PEE, p. 2) é a missão da Medina. Pretende-se proporcionar uma educação de excelência, com foco no desenvolvimento de competências e preparação dos alunos para os desafios do futuro. Vê-se a pessoa humana como sujeito de direitos e deveres em permanente inter-relação de liberdade e de responsabilidade. Enunciam-se como fundamentais os princípios de autonomia, responsabilidade e inovação. Procura-se promover a aprendizagem ativa e participativa.

Dos documentos estruturantes, bem como do discurso dos vários grupos de entrevistados neste estudo, resultam com clareza os seguintes elementos essenciais da missão e visão da escola: (a) a pessoa do aluno como motivo de toda a ação educativa, (b) o pluralismo ideológico e religioso como substrato de uma prática educativa assente no respeito e no apreço pela alteridade e pela diferença, (c) o humanismo e a valorização das pessoas, (d) a inovação, (e) a melhoria constante de processos e resultados e (f) a promoção de um bom clima escolar.



Neste ou noutros termos, a visão sobre a missão da escola é descrita consistentemente pelos vários atores – da direção aos alunos, dos assistentes operacionais aos coordenadores de departamentos, de equipas e projetos ou, ainda, das famílias ao conselho geral. Por exemplo, ter o foco no aluno, uma das proposições mais verbalizadas, não é uma expressão vazia. Nas palavras da direção, dos docentes e de outros responsáveis pela ação educativa, está refletida em aspetos como a conexão entre os objetivos de aprendizagem enunciados no *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória* (PASEO) e as atividades promovidas junto de alunos e formandos. Está ainda refletida na abrangência de saberes que essas oportunidades de aprendizagem devem proporcionar. Nas palavras dos alunos, a mesma ideia está patente na afirmação de que a escola tem muito mais para lhes oferecer do que um lugar passivo numa sala de aula, havendo muitas e variadas oportunidades para aprender.

Estas duas ideias – intencionalidade consequente da ação educativa e inclusão de uma multiplicidade de facetas na formação dos indivíduos – figuram no duplo significado atribuído na escola ao mote “Aprender e ensinar com sentido(s)”:

por um lado, propiciar a conexão entre as atividades promovidas com os alunos e formandos e os objetivos pedagógicos que perseguem, e, por outro lado, assumir as aprendizagens no seu sentido mais lato e holístico, contemplando as vertentes académica, sensorial, desportiva e artística. (Projeto de Intervenção ESHM 2022-2026, p. 8)

As mesmas ideias estão igualmente presentes na expressão *A ESHM vê-se como... uma escola pública humana e curricularmente inteligente*, escolhida, quer para espelhar a importância atribuída à participação dos atores educativos na decisão, nomeadamente acerca do rumo que a ação educativa deve tomar, quer para salientar a diversidade de ofertas educativas que a escola abarca, desde o digital às ciências da comunicação, aos projetos de desporto ou de inclusão de crianças e jovens migrantes ou com necessidades físicas, motoras ou cognitivas específicas.

Outra marca identitária da ESHM é a apropriação, pelos vários atores, dos princípios curriculares orientadores da conceção, operacionalização e avaliação pedagógica, da inclusão, da perspetiva holística e plural da educação, conforme enunciados na “malha legislativa” atualmente em vigor. Defende-se uma forte ligação das opções curriculares ao PASEO, às Aprendizagens Essenciais (AE), à Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania (ENEC) e aos Perfis Profissionais/Referenciais de Competência Nacional (PP/RCN), que são recorrentemente invocados com conhecimento aprofundado do seu conteúdo.

Os documentos orientadores da escola são eles próprios vistos como *mecanismo de união da comunidade em torno de uma missão para a Escola* (PEE, p. 5). Pretende-se clareza e coerência entre documentos e entre objetivos, metas e estratégias. Na ESHM, sobrevém ainda a propriedade com que são proferidas expressões habituais no âmbito da educação e serviço educativo, por exemplo, inclusão, trabalho colaborativo, aluno no centro, comunidade educativa. Estas são invocadas numa significação substantiva, em contracorrente a tendências de esvaziamento da linguagem especializada, que muitas vezes provocam desgaste e desprestigiam um código de comunicação próprio do domínio da educação. Sobressai, paralelamente, a forma como a partilha desta linguagem constitui uma base de comunicação franca e confiável, que une os vários atores em torno de uma missão comum: a formação completa dos alunos.

## Um mentor é um amigo

Este sentir (d) a Medina é robustecido através do projeto de mentorias interpares. Cada aluno que chega à Medina pela primeira vez conta com um mentor, um aluno mais velho, em geral do 12.º ano de escolaridade, que o acolhe institucionalmente, lhe apresenta espaços e serviços e lhe explica o funcionamento dos vários organismos da escola. Este projeto de mentorias interpares, que começou em 2014 e se tem desenvolvido e reconfigurado, intenta promover não só a integração, mas também o sucesso escolar e reduzir atos de indisciplina, assim como o risco de abandono escolar precoce:

***Um aluno que chega pela primeira vez à Medina tem um tutor que o acompanha e ajuda a compreender a escola. O tutor faz a ponte com a escola.*** (E|Alunos EB e ES)

a implementação efetiva de práticas de acolhimento, promoção da cidadania, desenvolvimento pessoal e profissional, bem como a criação de um espaço de apoio contínuo no Gabinete “Mentores Medina”, destaca a capacidade do programa em cultivar um ambiente escolar que valoriza não apenas o desempenho académico, mas também o bem-estar emocional e o crescimento individual dos alunos. (NR|Mentores Medina)

O programa Mentores Medina é visto, inclusivamente pelos pais, como *uma iniciativa notável que vai além dos padrões convencionais de ensino ao reconhecer a importância fundamental das relações interpessoais no ambiente educativo* (NR|Mentores Medina).

O mentor é um conselheiro acessível e disponível. O seu papel extravasa efetivamente as boas-vindas e as ações iniciais de acolhimento, pois compete-lhe ajudar os alunos mais novos a desenvolverem o gosto pela atualização permanente de conhecimentos; a terem autoconfiança e autonomia; a procurarem realização pessoal; a adotarem uma conduta consentânea com o regulamento da escola, dentro e fora da sala de aula. Além disso, os mentores promovem uma *cultura de atenção ao outro e de solidariedade* (Projeto Piloto: Mentoria Interpares 2021/2022, p.5), dão significado a termos como a confiança e interajuda, nomeadamente, através do apoio aos processos de aprendizagem, métodos de estudo e gestão do tempo.

Ser mentor é motivo de orgulho e de grande satisfação. O perfil é exigente: responsabilidade, liderança, capacidades de relacionamento, de comunicação e de execução de tarefas, interesse e aplicação, disciplina, assiduidade e pontualidade. O retorno é muito enriquecedor de parte a parte. Os alunos recém-chegados, inclusivamente os estrangeiros, dizem tirar enorme partido do apoio que recebem, antes de mais, em questões lineares, de funcionamento e logística, mas, acima de tudo, em aspetos relativos à aprendizagem e ao desenvolvimento pessoal e social: *também auxilia em questões psicológicas, porque, em aulas de Cidadania, eles [os mentores] já foram lá falar acerca das amizades na escola e do bem-estar mental, etc.* (E|Alunos EB). Os mentores dizem: *sentir o que é fazer a diferença na vida de alunos do 7.º ou do 10.º ano é uma sensação extremamente agradável. Estamos todos os meses com eles, basta uma hora, uma aula* (E|Alunos ES) para fazer essa diferença. As relações interpessoais e a aprendizagem recíproca são os maiores ganhos deste projeto, assinalados por mentores e mentorandos.

## Raízes fortes e fasciculadas

A forte ligação às populações locais e à autarquia é outra vertente do sentir (d) a Medina. Recebe muitos alunos de localidades periféricas com matrizes socioculturais diversificadas, o que contribui para a pluralidade do contexto e das opções educativas:

a Escola Secundária Henrique Medina (ESHM) é um estabelecimento de ensino público fundado em 1981. Localiza-se no distrito de Braga, na cidade e concelho de Esposende. Situada numa zona económica e socialmente heterogénea, beneficia de vias de acesso e de meios de transporte que lhe permitem receber alunos de localidades periféricas com matrizes socioculturais diversificadas, que ajudam a criar uma vivência educativa plural. (...) Mantém uma viva interação com comunidades urbanas e rurais geograficamente distintas, numa permuta matizada e enriquecedora de experiências e vivências. (Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola, p. 5)

De acordo com o Relatório de Autoavaliação da Escola 1.º Período 2022/2023, havia, então, 1074 alunos na ESHM, número que confirmava uma tendência de subida nos últimos anos. Embora com alguma predominância do sexo feminino (cerca de 52%), registava-se um equilíbrio entre os dois sexos. A maior parte dos alunos frequentava os cursos Científico-Humanísticos do ensino secundário (61,6%), 12,4% frequentavam os cursos profissionais e cerca de um quarto o ensino básico.

O mesmo documento nota que mais de um quarto dos alunos usufruíam de apoio da Ação Social Escolar (27%), dos quais 10,5% com direito ao primeiro escalão e quase 14% ao segundo. Cerca de 6,9% dos alunos eram de nacionalidade estrangeira, sendo que 3,5% não tinham o português como língua materna. A todos estes alunos era garantida a frequência de Português Língua Não Materna (PLNM) em substituição da disciplina de Português.

Numa análise das habilitações dos pais e das mães, o referido relatório mostra que estas têm vindo a aumentar ao longo dos anos, sendo residual a percentagem dos que detinham apenas o 1.º ciclo do ensino básico – 3,3% e 2,4%, respetivamente, em 2022/2023. Quanto à situação laboral, a maioria dos pais e das mães encontrava-se empregada por conta de outrem, sendo que as profissões mais frequentes integravam as categorias “trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices”, “especialistas das atividades intelectuais e científicas” e “pessoal dos serviços, segurança e vendedores”.

Depreende-se dos parágrafos anteriores que o meio não tem características extraordinárias, no sentido em que não é constituído por uma população vinicamente favorecida ou desfavorecida socioeconómica e culturalmente. Também não é eminentemente urbano nem rural. O que ressalta é a diversidade, inclusivamente no que respeita à língua materna.

O conhecimento acerca da comunidade é mobilizado em várias ações educativas na Medina, nomeadamente na dinamização de projetos destinados a alunos e a pais, como o Clube de Desporto Escolar, um dos projetos-motores de envolvimento com as comunidades, que, na opinião dos participantes, tem contribuído para promover estilos de vida saudável e aumentar o nível de atividade física:

a atividade do Clube de Desporto Escolar tem potenciado o estabelecimento de parcerias e protocolos entre os estabelecimentos de ensino do concelho, Associação de Pais e Encarregados de Educação, Autarquia e outros parceiros locais ligados ao desporto. (...) Este Clube envolve anualmente cerca de 400 alunos e o Projeto Mexa-se não fique parado pela sua Saúde tem atingido cerca de 2500 participações e 80% dos professores e funcionários têm aderido a diversas iniciativas deste projeto. (NRIExpressões e Tecnologias)

Outra atividade em destaque é o programa Escola para Pais Gestores Educacionais dos Seus Filhos, iniciado no ano letivo de 2013/2014, reconhecendo o papel primordial dos pais como parceiros ativos no desenvolvimento educacional de seus filhos. O programa visa promover a participação ativa na melhoria dos resultados e apoiar o incremento de um ambiente familiar mais saudável e favorável ao desenvolvimento integral dos alunos.

Nas palavras dos responsáveis pelo programa, a implementação de *workshops* especializados, a promoção de técnicas eficazes de gestão parental e a criação de uma comunidade de aprendizagem fortalecem os laços entre escola, família e comunidade (NRI Escola para Pais Gestores Educacionais dos Seus Filhos).

Estruturas como o Gabinete de Desenvolvimento Pessoal, Social e Comunitário constituem outra forma de estabelecer pontes importantes na ligação escola-comunidade. Este gabinete inclui uma assistente social, que apoia a integração de alunos e famílias e a construção de percursos escolares para o sucesso. Inclui também uma terapeuta da fala, que ajuda os alunos no desenvolvimento de competências da comunicação, do domínio linguístico, da fala e da voz.

A ligação à comunidade passa, igualmente, por uma articulação com o tecido empresarial local, através de protocolos para realização de Formação em Contexto de Trabalho e desenvolvimento do Plano Individual de Transição, no âmbito dos cursos de Educação e Formação Profissional. A escola estabelece ainda protocolos com uma variedade de instituições, abrangendo centros hospitalares, instituições de ensino superior, associações e organismos da administração central e local. A autarquia de Esposende é parceira quase permanente em atividades da Medina, aliando-se aos seus objetivos e disponibilizando suportes de vários tipos.

Noutro plano, o Centro Qualifica Litoral Cávado, sediado na escola, contribui para esta ligação através do incentivo à formação e qualificação da população, oferecendo cursos vocacionados para pessoas com idade igual ou superior a 18 anos que desejam obter uma certificação escolar.

Assinala-se, assim, a abertura e o entendimento da Medina sobre a comunidade. Permite-lhe uma implantação local forte e reconhecida, pelo serviço que presta em favor da elevação social e cultural. Além de fortes, as suas raízes estendem-se, pois fomenta a diversidade e tem a capacidade de sair de espaços imediatos, envolvendo instituições além da cidade de Esposende.

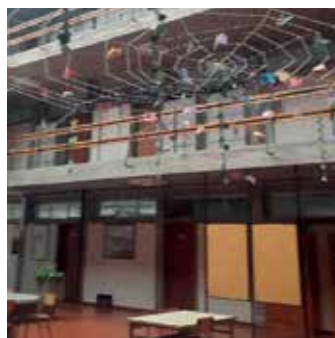
## **Espaço(s) de bem-estar**

Segundo os alunos e os profissionais da ação educativa, a ESHM ficaria bem retratada em palavras como acolhimento, diversão, justiça, futuro, atividades, colaboração, paixão, amor. São palavras de fruição e prospetiva que denotam a sensação de bem-estar que todos dizem sentir na Medina. A escola é um espaço vivenciado com riqueza, com preenchimento humano.

***Tira o conceito de ser comida de escola; parece um restaurante. Claro que não é um restaurante daqueles de batizado, mas é um restaurante decente.*** (E|Alunos EB)

Das estratégias de acolhimento ao cuidado posto na preparação das refeições e no serviço de refeitório; das iniciativas de desporto (equitação, canoagem, hip hop, boccia...) aos projetos europeus (ERASMUS+, eTwinning...), as palavras usadas são de satisfação e congratulação por poder usufruir, poder participar.

Quando se entra no espaço da escola cheira a limpo e não há sinais de equipamentos negligenciados, um dos brios dos assistentes operacionais: *os professores novos que chegam aqui dizem-me muito bem da escola, da limpeza, dos funcionários todos* (E|Assistentes Operacionais).



Nem todos os edifícios foram ainda remodelados, havendo espaços de arquitetura contemporânea que convivem com pavilhões construídos nos anos 80 do século XX em muitos estabelecimentos de ensino em Portugal. Não obstante as necessidades prementes de reabilitação de alguns edifícios, circulando pela escola, as pessoas e os projetos criam uma continuidade entre os espaços. Seja pelo ambiente sereno, mas animado, que se vive nos intervalos, seja pelos trabalhos expostos em vários pontos, os caminhos fazem-se do que está vivo, não tanto das paredes que os delimitam.

Arquiteturas disjuntas  
para um espaço  
harmonioso de vivências

Outras palavras foram também invocadas para retratar a escola, por alunos, por encarregados de educação, professores e demais profissionais: dinamismo, inovação, ensino, resiliência, determinação. Estas são palavras que remetem para outros planos da construção de um espaço de bem-estar: a mobilização organizacional, a prestação do serviço educativo e a consecução dos objetivos.

Também a celebração de sucessos cria bem-estar na Medina. Em vários espaços da escola, reais e virtuais, é possível observar manifestações de congratulação relacionadas com desempenhos, realizações ou prémios recebidos. Por exemplo, a apresentação dos anteprojetos das Provas de Aptidão Profissional (PAP) dos alunos que frequentam cursos profissionais surge assinalada na página da escola como *um capítulo significativo na trajetória académica dos nossos estudantes*. Além de noticiar o acontecimento e agradecer a presença de encarregados de educação e entidades da comunidade, o destaque principal serve para reconhecer e valorizar as realizações dos alunos: *desde propostas inovadoras até abordagens pragmáticas, os estudantes demonstraram não apenas as suas habilidades técnicas, mas também a profundidade da sua compreensão sobre os desafios e oportunidades que os seus projetos podem enfrentar* (página eletrónica da ESHM, consultada em 2023-11-24).

***Cativar os alunos pela empatia e pela proximidade. A Medina é amor.***

(E|Assistentes Operacionais)

Note-se, ainda, este outro exemplo, a propósito do desempenho dos alunos dos cursos de Educação e Formação e da taxa de conclusão no tempo previsto igual a 100%, em 2021: *porque estes resultados só foram possíveis pelo trabalho que vem sendo desenvolvido pelos alunos, famílias e docentes, partilhamos o reconhecimento e felicitamos toda a comunidade* (Brochura de Divulgação da Oferta Formativa 2023/24). Também as taxas de sucesso são publicadas como forma de regozijo e de promoção da escola: *sucesso escolar – 96%, ingresso no ensino superior – 80% nos CCH e 29% nos cursos de EFP, empregabilidade – 50% (EFP) (ibidem).*

É possível encontrar, igualmente, informação atualizada sobre as atividades em que os alunos vão participando e as realizações que alcançam. Nomeadamente, a propósito de uma deslocação no âmbito do programa Erasmus+, é salientado que *todos os objetivos propostos foram atingidos e até superados, considerando o impacto notável na formação pessoal e no desenvolvimento de competências dos alunos. (...) [Realça-se] não apenas as aprendizagens adquiridas, mas também os laços de amizade estabelecidos* (página eletrónica da ESHM, consultada em 2023-11-24).

Prémios, selos e certificações também são celebrados. Entre outros, salientam-se o prémio ECOVALOR (destinado ao reconhecimento de boas práticas ambientais em estabelecimentos de ensino, pela reciclagem das suas embalagens usadas) e o selo EQAVET (que certifica os sistemas de garantia da qualidade dos processos formativos e dos resultados obtidos pelos alunos das escolas profissionais, face ao Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais). Acrescem ainda os prémios recebidos pelos alunos ou ex-alunos da Medina, por exemplo, pelo seu desempenho em instituições de ensino superior ou em contexto profissional.

O ambiente vivido na escola alia agradabilidade e expectativas positivas sobre a concretização de objetivos e projetos, num espaço socialmente acolhedor, inclusivo e cordial. Além disso, o reconhecimento interno, mas público, daqueles que contribuem para cada sucesso, a divulgação dos elogios provenientes de entidades externas e o orgulho com que os atores envergam as conquistas da Medina têm um efeito congregador da comunidade.

## Participar é decidir

A Medina construiu uma visão coletiva, que desenvolve comportamentos de liderança orientados por abertura, inclusão, partilha, cooperação, valorização, recompensa e autorreflexão, que incentiva o desenvolvimento profissional e que potencia o relacionamento da escola com o exterior. Estas características situam-na como organização aprendente.

A consciência clara e partilhada sobre o tipo de escola que quer ser, a auscultação e consecução por parte da direção de propostas vindas de vários atores, inclusivamente dos alunos, a par de uma arquitetura organizativa que assenta no compromisso, na comunicação e na distribuição de responsabilidade às estruturas intermédias de liderança, são fatores internos favoráveis ao seu processo de aprendizagem e desenvolvimento organizacional. Outro fator importante é a cultura de colaboração fortemente enraizada entre os seus profissionais docentes e não docentes e o enriquecimento organizacional, profissional e pessoal que daí resulta.

Nos atores desta comunidade educativa percebe-se o à-vontade em propor, o prazer em debater, a responsabilidade ao decidir e a satisfação em concretizar com sucesso. Percebe-se, igualmente, em todos os níveis de liderança e em cada indivíduo, o impulso para resolver problemas identificados a partir de mecanismos de avaliação interna, amplamente participados, regulares e consequentes.

## Evoluir sem disrupção, consolidar continuidades

Vários tipos de inteligência são associados às escolas que se preocupam com o desenvolvimento e a aprendizagem organizacional: inteligência contextual, estratégica, acadêmica, reflexiva, pedagógica, colegial, emocional, espiritual e ética. No caso da Medina, o reconhecimento por parte da atual direção de quanto havia sido conquistado até ao momento em que assumiu funções, em 2022, foi não só uma manifestação de inteligências estratégica e colegial como de inteligências ética e emocional.

Por um lado, apostou-se numa edificação sobre resultados sedimentados, reconhecidos pela avaliação externa de 2022, e na integração de membros da anterior equipa diretiva na nova direção; por outro, expressou-se o reconhecimento e celebrou-se perante a comunidade os sucessos conquistados e o trabalho admirado por todos. Criaram-se, assim, condições favoráveis à institucionalização do desenvolvimento e à continuidade do esforço de melhoria, conforme está refletido no projeto educativo que orienta a escola desde o ano letivo de 2022/2023:

*este é um Projeto Educativo de continuidade, que continua a concatenar o trabalho desenvolvido pela ESHM, representando um compromisso com a função social da Escola e com o estabelecimento do sucesso como meta a atingir e foi construído numa lógica de continuidade com a ação definida no projeto apresentado pelo Diretor que cessou funções em maio de 2022. (PEE, p. 23)*

A escola seguiu, portanto, um caminho sem disrupções, reafirmando-se. O novo projeto reconfigurou prioridades com o intuito de encontrar uma trajetória própria para a organização, que continuasse a conferir-lhe uma identidade enquanto escola: *ao aspirar à excelência em todas as vertentes perde-se o foco nas prioridades de intervenção... e é fundamental estabelecer prioridades para a mobilização da comunidade educativa em torno de um desígnio comum, exequível e inteligível por todos* (Projeto de Intervenção ESHM 2022-2026, p. 10).

Foram identificados pontos de melhoria em várias dimensões da organização – autoavaliação, liderança e gestão, prestação do serviço educativo e resultados –, ressaltando sempre os sucessos alcançados. Por exemplo, diz-se que *face ao trabalho desenvolvido pelo OQE (Observatório de Qualidade da Escola) na última década, o processo de autoavaliação é hoje muito completo e estruturado, contemplando as ações necessárias para a sistematização da recolha e do tratamento dos dados* (Projeto de Intervenção ESHM 2022-2026, p. 9), para a seguir se salientar que, contudo, a recolha de informação pode ser ainda mais contida e depurada de duplicações.

Outros exemplos apontam novos caminhos e reconfiguração de opções. No que respeita à participação de alunos e pais nas estruturas de gestão, perspectiva-se que pode ser melhorada *quer através da valorização dos cargos (...) quer através da criação de procedimentos ágeis para que todos possam apresentar as suas sugestões aos órgãos de gestão* (Projeto de Intervenção ESHM 2022-2026, p. 10). Ou ainda, na sequência da importância crescente que a escola vinha a atribuir à avaliação das aprendizagens, propõe-se que

*se aposte num plano de formação interno com grande enfoque nas práticas de avaliação pedagógica, passível de dotar os professores com ferramentas e estratégias de ensino que lhes permitam tirar partido das vantagens da avaliação das e para as aprendizagens. (Projeto de Intervenção ESHM 2022-2026, p. 11).*

## A engrenagem

O funcionamento e articulação das estruturas da ESHM foram descritos por vários dos seus atores como uma engrenagem dinâmica, mais biológica do que mecânica, que se compõe e reconfigura em função de necessidades e que funciona para resolver problemas e gerar melhoria, quer dos resultados, quer dos processos.

Docentes, coordenadores de departamento, de equipas multidisciplinares e de projetos, diretores de turma, direção e conselho geral referiram que a apropriação, com segurança e compromisso, dos pressupostos e da intencionalidade da ação educativa são o elemento principal dessa engrenagem. Confirmam, assim, que a mobilização da comunidade educativa em torno de um desígnio

***Sem deixar de ser mosaicos [de professores, de alunos...], somos mais um Painel Medina.***

(E|Docentes) ***Tudo está voltado para que haja articulação entre todos, e há uma boa articulação na escola.***

(E|Presidente do Conselho Geral)

comum, exequível e inteligível por todos é o primeiro elemento relevante para a unidade do painel Medina.

A liderança é outro elemento preponderante na engrenagem montada na Medina. A estruturação e dinamização de uma organização escolar dependem muito da forma como a equipa diretiva

exerce a sua liderança e não apenas da sua capacidade de gestão administrativa. Na Medina, a direção faz por implicar outros atores nas decisões (professores, pais, alunos ou parceiros externos) defendendo *uma visão humanista da organização, na qual se estimula a autonomia individual dos seus agentes de forma a transformá-la num processo coletivo de melhoria gradual e sustentada* (Projeto de Intervenção ESHM 2022-2026, p. 8).

Esta é uma atitude consolidada, que já havia sido notada na última avaliação externa, nomeadamente no que diz respeito aos alunos: *É relevante a participação dos alunos na vida da escola de forma crítica e colaborante e com a assunção plena de responsabilidades* (Conselhos Geral, Consultivo, Pedagógico e de Turma, Equipas do Observatório de Qualidade da Escola e EQAVET) (IGEC, 2022, p. 11). A iniciativa dos alunos é também efetiva nos processos de eleição para a associação de estudantes e na apresentação à direção de propostas de projetos que gostariam de concretizar.

Também no campo das decisões pedagógicas os docentes são chamados a intervir, havendo, por parte da direção, interesse e incentivo para que tal aconteça:

*Não é uma estrutura rígida, em que nós, direção, impomos as nossas normas. (...) As medidas de nível pedagógico são sempre participadas. Por exemplo, queremos melhorar a avaliação - recentemente fizemos um referencial de avaliação [das aprendizagens] que estamos ainda a melhorar e já foi objeto de duas reformulações - tentamos sempre fazer as transformações de uma forma estruturada e participada.* (E|Direção)

O modo como a escola abraça as iniciativas locais, provenientes da autarquia ou dos encarregados de educação, evidencia a implicação dos atores no projeto da ESHM: *a Câmara Municipal tem muitas propostas que são aproveitadas aqui na escola, a associação de pais também faz muitas propostas. (...) Normalmente, essas propostas são concretizadas* (E|Presidente do Conselho Geral). O mesmo sucede com a formalização de parcerias, como as que advêm do contrato de autonomia, que a escola assinou em novembro de 2013 com a tutela:



promove a articulação com a comunidade, nomeadamente com as restantes Unidades Orgânicas do Concelho de Esposende, através de um Projeto Educativo de Escolas em Rede. Reconhecendo a importância da participação de Pais e Encarregados de Educação, da Autarquia local, das Associações de carácter cultural, recreativo, económico e outras, bem como de toda a comunidade escolar, a Escola organiza diferentes iniciativas que envolvem estes diferentes parceiros, numa corresponsabilização que se pretende efetiva e consequente, para o desenvolvimento da sua Missão de prestar um serviço de educação pública universal, promovendo a Disciplina e a Excelência para Todos e por Todos. (página eletrónica da ESHM)

Todas estas formas de distribuir a liderança favorecem dinâmicas de mudança e de compromisso, inclusive com agentes de apoio externo. A distribuição cria espaço de manobra, ao mesmo tempo que exige resposta e estimula as equipas de professores e de outros profissionais a agirem com brio. Contudo, funciona melhor num clima assente em relações cordiais e serenas, como a própria direção da Medina entende e se preocupa em promover.

O grau de partilha da liderança assumido na Medina é favorável ao exercício das lideranças intermédias, cujo papel foi apontado pelos atores como um terceiro elemento essencial à construção e ao funcionamento da engrenagem. Atuam como embaixadores da visão e da missão da Medina e favorecem a harmonização entre finalidades e ações pensadas para as concretizar. Conseguem-no angariando as melhores competências dos profissionais das várias estruturas.

Um quarto elemento importante neste funcionamento orgânico é a comunicação fluída, clara e transparente, por canais diversificados e usando linguagens dedicadas aos seus destinatários. Processa-se tanto do centro de decisão para a periferia, quanto no sentido contrário. Visa destinatários internos e externos à organização.

O último elemento é um aglutinador dos anteriores. Resulta de uma simbiose entre o respeito que todos os atores da Medina têm pelas diferentes estruturas da organização escolar e o valor que atribuem ao papel que desempenham. Resulta igualmente da capacidade de auscultação das bases, nutrida por essas estruturas, e da articulação entre órgãos executivos e consultivos.

O Conselho Consultivo, por exemplo, uma estrutura específica da ESHM, não se sobrepondo ao Conselho Geral, é visto como uma mais-valia para a escola, no que diz respeito à definição das linhas gerais de atuação relacionadas com as questões estratégicas e de interação com a comunidade, nomeadamente as direcionadas à Educação e Formação Profissional. Agrega na sua composição sinergias internas e externas à escola. Cabe-lhe: (a) *fomentar o estabelecimento de laços de cooperação entre a Escola e as instituições de Ensino Básico do concelho e do Ensino Superior, organizações empresariais, profissionais, e outras de âmbito regional, nacional e internacional, relacionadas com as atividades da Escola* e (b) *fomentar o reforço do relacionamento e da cooperação entre a ESHM e a comunidade*, emitindo pareceres técnicos e formulando sugestões e apresentando iniciativas e propostas destinadas a angariar os recursos.

A engrenagem funciona, portanto, sobre um alinhamento que une compromisso, debate, participação, lideranças, decisão, comunicação e sinergias internas e externas. O painel Medina é um espaço de conceção e de decisão, não apenas de execução, onde cada um funciona em harmonia com os restantes, numa engrenagem sincronizada.

## Avaliação para a melhoria

O desenvolvimento institucional numa escola corresponde às mudanças operadas que desenvolvem as capacidades e ações dessa escola com vista a uma melhoria permanente. Na Medina, a avaliação organizacional interna é um dos mecanismos desse desenvolvimento. Usada como um instrumento de regulação baseado no conhecimento, a autoavaliação tem contribuído para identificar necessidades e pontos de melhoria em várias dimensões (académicas, comportamentais, recursos humanos, entre outras). Conforme salientou a coordenadora do Observatório de Qualidade da Escolas (OQE), os seus resultados foram mobilizados na decisão sobre capacidades e ações a desenvolver: por exemplo, o programa Mentores Medina, criado para transmitir o código de conduta da escola e, assim, prevenir a indisciplina e o abandono, os projetos Saber+ e Salas de Estudo Específicas tiveram como ponto de partida aspetos identificados nos relatórios de autoavaliação.

Outras respostas nasceram igualmente de recomendações decorrentes da avaliação interna. Por exemplo, a candidatura ao Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar (PNPSE) teve por base a necessidade de garantir apoio personalizado a alunos e famílias. Permitiu a construção de uma equipa multidisciplinar (a EMAEI), a aquisição de técnicos de terapia da fala e de mediação social para um Gabinete de Desenvolvimento Pessoal Social Comunitário.

***Houve uma avaliação externa que fez um clique. Não podíamos ser só “suficientes”. Percebemos que não queríamos aquela fotografia. Era preciso fazer alguma coisa.***

(E|Coordenadora OQE)

A origem do OQE remonta a 2009, na sequência da avaliação externa de 2008. Apesar de, à data, já estarem em curso práticas de avaliação interna, foram empreendidas transformações, pois entendeu-se que *haveria alguma*

*coisa a fazer, em termos de acompanhamento, monitorização, que permitisse melhorar o desempenho da escola* (E|Coordenadora OQE). O projeto de autoavaliação, aprovado em 2009/2010, estabeleceu a constituição de uma equipa de autoavaliação no espaço de um Observatório de Qualidade da Escola e preconizou a elaboração de um regimento da sua intervenção.

Atualmente, existe na escola a consciência de que o processo de autoavaliação inclui as ações devidas à sistematização da recolha e do tratamento dos dados, sobre processos, resultados e seus impactos, bem como à utilização das suas conclusões. O referencial adotado segue a estrutura e contempla os objetos valorizados no referencial da avaliação externa da IGEC. A informação é coligida através de questionários, relatórios das equipas e das estruturas intermédias e de algumas entrevistas. O OQE *preocupa-se em olhar a organização e os procedimentos (...) sempre com o foco no bem-estar e na aprendizagem dos alunos* (E|Coordenadora do OQE).

Os resultados da avaliação das aprendizagens, interna e externa, são analisados nos relatórios de autoavaliação. Nomeadamente, observam-se taxas de aprovação em todas as disciplinas, comparam-se médias obtidas pelos alunos da escola com referentes nacionais e estuda-se a variação entre classificações internas e externas, para ver algumas das repercussões do esforço de melhoria neste tipo de resultados. Contudo, na perceção da coordenadora do OQE, o impacto do esforço de autoavaliação repercute-se ainda mais fortemente na melhoria dos processos, que por sua vez afetam favoravelmente os resultados da aprendizagem, que já são elevados.

Como fatores capazes de potenciar os efeitos dos procedimentos de avaliação e monitorização instalados pela escola, a coordenadora do OQE aponta a importância de devolverem “sempre” à comunidade os resultados das avaliações, num processo de análise e debate participado. Salienta também a heterogeneidade de

valências e o compromisso da equipa responsável pela autoavaliação, a simplificação dos procedimentos de recolha e, ainda, a forte ligação à direção e ao conselho pedagógico.

Na Medina há uma consciência generalizada da transformação organizacional que se tem vindo a operar desde 2008, bem como dos marcos fundamentais desse percurso e dos efeitos que tiveram na melhoria dos processos de trabalho e dos resultados dos alunos:

o primeiro foi marcado pela avaliação externa de 2008, que orientou o projeto de intervenção para o quadriênio 2009-2013, o segundo pelo Contrato de Autonomia (...) (2013-2020), o qual lançou a Escola num processo de desenvolvimento organizacional, (...) O momento atual (2021-2026) é de afirmação de uma identidade construída, legitimada pelos resultados de excelência na recente avaliação externa da IGEC [2022], com vista a consolidar a melhoria sustentada e progressiva nas avaliações externas de 2008, de 2012 e de 2022. (PEE, p. 9)

Além do OQE, a ESHM implementou um sistema de garantia da qualidade, alinhado com os princípios do Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade na Educação e Formação Profissional, para certificação externa das suas práticas. Como já referido, o seu desempenho tem sido reconhecido com a atribuição do Selo de Qualidade EQAVET, renovado por mais três anos, com avaliação máxima, correspondente a um alinhamento com o quadro de referência "Consolidado", em todos os critérios (Relatório Preliminar EQAVET/ESHM, outubro 2023).

A comunidade Medina partilha ideias claras sobre as intenções e ações educativas. Vê-se periodicamente ao espelho, usando a avaliação como um instrumento de regulação baseado no conhecimento. No espaço dos órgãos consultivos e executivos (re)define prioridades a partir de propostas sufragadas noutros níveis de decisão. A comunicação fluída e clara devolve essas intenções aos atores. Em algum momento do processo eles contribuíram para identificar necessidades e soluções, mobilizando competências e energia para concretizar o que foi colegialmente aceite: ao participar, decidem e fazem mover a engrenagem.

## É impossível não aprender

Na Medina, o ensino está focado na aprendizagem e na inclusão. São vários os argumentos que o sustentam, a começar pela diversidade de conhecimentos, capacidades e atitudes que são explorados nas situações de aprendizagem. Cobrem desde o saber científico, técnico e tecnológico à consciência e domínio do corpo, passando pela variedade de áreas de competências enunciadas no *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória* (PASEO).

A exigência da inclusão e a atenção às diferenças são percebidas pelos alunos do 7.º ao 12.º ano: *os professores querem mesmo que aprendamos, se não percebemos, insistem até entendermos* (E|Alunos ES). A ideia de que é impossível não aprender decorre, principalmente, de uma gestão curricular alicerçada nas orientações nacionais e no conhecimento aprofundado sobre pedagogia por parte dos profissionais da Medina; traduz-se na diversificação das oportunidades de aprendizagem e na utilização frequente e generalizada de mecanismos de avaliação orientados pelo *feedback* e consequente (auto)regulação; consolida-se na prevenção das dificuldades e no apoio personalizado à sua superação.

## PASEO: um farol da aprendizagem

Reiterando a sua definição enquanto escola curricularmente inteligente, na Medina assume-se um modelo de escolaridade dirigido concomitantemente para a qualificação individual e para a cidadania democrática. Procura-se

que os alunos, curricularmente, sejam despertos, estimulados, no sentido de responderem aos desafios de uma sociedade cada vez mais incerta, (...) [que] estejam preparados para responderem um dia ao que possa ser importante para eles, seja socialmente, seja academicamente ou em termos de valores. No fundo, que sejam mais capazes... cidadãos mais capazes (...) de Esposende e do Mundo. (E|Direção)

As ações educativas são planeadas com intencionalidade e forte ligação ao PASEO, bem como a outros referenciais curriculares nacionais, no que se refere aos saberes disciplinares específicos; às competências do pensamento crítico e do pensamento criativo ou da sensibilidade estética e artística; ao bem-estar físico e emocional; à interação social ou à cidadania e participação cívica. Destacam-se alguns exemplos, referidos pelos docentes em reflexões sobre as suas práticas:

[A formulação de questões-problema sobre Ciência e Religião] permitiu desenvolver essencialmente pensamento crítico e pensamento criativo e o trabalho em equipa tão importante para o relacionamento interpessoal. (NR|Ciências Sociais e Humanas)

O Desporto Escolar na ESHM tem contribuído significativamente para (...) o desenvolvimento das capacidades motoras condicionais e coordenativas; a promoção de competências sociais, incluindo trabalho em equipa, resolução de conflitos e respeito pela diversidade; o fomento de atitudes de fair play, ética desportiva e responsabilidade; a melhoria da saúde e bem-estar dos alunos, reduzindo os níveis de sedentarismo; o incentivo à participação em competições desportivas locais, regionais e nacionais, proporcionando aos jovens momentos de bem-estar, divertimento, convívio e prazer com os pares. (NR|Expressões e Tecnologias)

[No âmbito do projeto Erasmus, o trabalho colaborativo permitiu] desenvolvimento de competências digitais; treino de apresentações orais em público; desenvolvimento das competências comunicativas em inglês; promoção dos valores europeus e de uma cidadania ativa (também enquanto cidadão europeu); fomento da colaboração intercultural; desenvolvimento de competências sociais; aprendizagem ativa e engajamento; inclusão e apoio mútuo; aprendizagem com diversidade. (NR|Erasmus)

A atividade Bebras (Castor Informático) é um desafio internacional que promove o Pensamento Computacional, incentivando os alunos a pensar de forma lógica e criativa. (...) Aprimoram as suas habilidades em áreas fundamentais da ciência da computação, preparando-se para os desafios do mundo digital em constante evolução. ([www.escolahenriquemedina.org](http://www.escolahenriquemedina.org), consultado em 2023-11-24)

Na Medina, são ainda disponibilizadas opções complementares ao currículo em áreas de vanguarda, incluindo robótica, pensamento computacional e matemática ativa, e foi aprovada em 2023 a constituição de um Centro Tecnológico Especializado na área da informática, na vertente da Educação e Formação Profissional. Estas iniciativas refletem a importância dada pela escola, tal como no PASEO, à adaptabilidade e à ousadia necessárias à formação dos alunos, para que possam vir a responder aos desafios voláteis das sociedades contemporâneas.

Para um aluno que frequenta a ESHM é quase impossível completar a sua educação e formação passando aquém dos atributos enunciados no perfil dos diplomados da escolaridade obrigatória em Portugal. As oportunidades para os desenvolver são muitas e oferecidas sob várias formas.

## Muitas oportunidades, vários ambientes

Aulas, projetos e iniciativas (clubes, exposições, palestras) consubstanciam abordagens disciplinares, multidisciplinares e interdisciplinares que visam os saberes, as áreas de competência e os valores identificados no PASEO e nos Perfis Profissionais/Referencial de Competências Nacional, nas Aprendizagens Essenciais e na Estratégia Nacional da Educação para a Cidadania. Estas oportunidades desenvolvem-se em ambientes ora concebidos exclusivamente a partir de recursos internos ora envolvendo outros parceiros e são concretizadas dentro ou fora da escola, em Portugal ou no estrangeiro.

A diversificação de situações e de espaços de aprendizagem, a ligação à realidade e às vivências dos alunos, a proposta de desafios e problemas como motes da aprendizagem, a realização de atividades experimentais são características evidentes das oportunidades para aprender na Medina:

A aprendizagem torna-se mais significativa quando os conteúdos curriculares são conectados a situações do quotidiano. Isto não só aumenta a compreensão dos alunos, mas também os prepara para enfrentar desafios do mundo real. (NR|Matemática e Ciências Experimentais)

Quando a matéria é difícil, os professores dão exemplos da vida real. (...) Aprendemos a ver ao vivo (E|Alunos EB).

As visitas de estudo, quer seja ao estrangeiro, quer seja no circuito nacional (Lisboa, Porto...) são atividades que acabam por criar nos alunos uma consciência mais interessada. Em termos de aprendizagem, uma visita de estudo pode ser muito mais importante do que umas quantas aulas. Os horizontes são muito abertos. O sair da escola, procurar aprendizagens no terreno, em confronto direto, por exemplo, com a obra de arte, é muito profícuo. (E|Docentes)

Por parte dos alunos, sente-se o reconhecimento de que as atividades letivas são estimulantes. Eles valorizam, entre outras, as aulas práticas, as que assentam em saídas de campo, as que são orientadas por um ou mais dos seus pares e percebem que o objetivo dos professores é fazer com que aprendam: *se nós dizemos que não entendemos, eles insistem para nós conseguirmos entender. (...) Se nós não entendemos da forma normal, mudam de estratégia* (E|Alunos ES). Registe-se ainda que os professores são vistos pelos alunos, não só como profissionais competentes, mas também como muito exigentes, característica que lhes apraz.

***Estar atento na aula é meio caminho – os métodos dos professores são bons. Depois da aula, é só completar.*** (E|Alunos ES)

Os projetos desempenham um papel destacado no desenvolvimento das aprendizagens. Os alunos da Medina dizem que quem fica pelas aulas aprende pela metade. A ideia de “aprender com sentido(s)”, na asserção já aqui referida de relação entre aprendizagens visadas e atividades pedagógicas, está muito presente nos projetos concebidos ou abraçados pela escola.

O espaço da Biblioteca Escolar é dinamizador e agregador de muitos desses projetos, que servem à aquisição de diferentes literacias e incentivam o pensamento crítico. Maioritariamente, são projetos ou iniciativas interdisciplinares, em que aspetos como a literacia de leitura e as competências de comunicação são transversais a quase todos. A estratégia de educação para a cidadania também utiliza a Biblioteca Escolar como centro privilegiado de recursos e assenta na integração de projetos, na articulação com projetos já existentes na escola, nomeadamente no Programa Regional de Educação Sexual em Saúde Escolar e na Tutoria Interpares).

Na Medina, há projetos orientados para o desenvolvimento da consciência e valorização do espaço europeu, da diversidade cultural, da cidadania e da participação democrática, da colaboração, do empreendedorismo (Erasmus +, Euroescola, eTwinning, Clube Europeu Medina, Parlamento dos Jovens, Miúdos a Votos, Educação para o Empreendedorismo).

***Esta escola, não só nos oferece um ensino fantástico, [como] eu considero que as aulas, em si, só demonstram metade do potencial que esta escola tem (...) se aproveitarmos todas as atividades (...) aprendemos o dobro***  
(E|Alunos EB)

(Erasmus +, Euroescola, eTwinning, Clube Europeu Medina, Parlamento dos Jovens, Miúdos a Votos, Educação para o Empreendedorismo). Existem, igualmente, projetos dirigidos às ciências e tecnologias, nomeadamente à literacia científica, à literacia digital e ao sentido crítico necessário na sua utilização (Ler...observar... pensar, Newton gostava de ler, Oficina

de Ciência, Cientificamente Provável, Desafios SeguraNet, Hour of Code, Ler+ Espaço). Existem, ainda, projetos sobre ecologia, sustentabilidade e consciência ambiental (Eco Escolas, Pilhão Vai à Escola). Outras iniciativas consubstanciam-se em palestras e seminários, são mais breves no tempo, algumas destinam-se a reconhecer desempenhos (Dia da Filosofia, Colóquio Juvenil de Artes, Congresso Internacional RECOVERY Portugal 2023, na área da saúde mental, Concurso de Ensaio Jovem Filósofo, Concurso de Fotografia).

Apesar de não serem atividades letivas e os alunos não estarem obrigados a participar em todas elas, estes projetos e iniciativas são utilizados pelos docentes como situações de aprendizagem, o que gera interesse e mobiliza os alunos. Não são periféricos nem insulares, pelo contrário, constituem uma opção pedagógica.

## **A avaliação tem de servir para aprender**

As palavras de alunos, docentes e direção denunciam um forte alinhamento da avaliação no conjunto ensino-estudo-aprendizagem e reporta à variedade de métodos e de instrumentos. Nas narrativas sobre as suas práticas, os docentes deixam claro que a avaliação tem de servir para aprender:

[A avaliação pedagógica] integra as modalidades ApA (Avaliação Para as Aprendizagens) e AdA (Avaliação Das Aprendizagens), dando *feedback* construtivo aos alunos no sentido de lhes fornecer linhas orientadoras para melhorarem a sua aprendizagem. Isto incentiva a autorreflexão e o desenvolvimento no aluno da capacidade de autogestão da aprendizagem. (NR|Matemática e Ciências Experimentais)

O referencial de avaliação pedagógica, que tem sido objeto de um processo de ajustamentos, o último dos quais em outubro de 2023, reflete estas noções. Duas ideias fundamentais dessa transformação são: a avaliação deve ajudar os alunos a aprender e a avaliação deve servir aos professores para regularem o ensino. Os professores consideram que *a grande aposta foi na avaliação formativa e na diversificação de instrumentos* (E|Docentes) e ressaltam que *o aluno apropria-se dos critérios de avaliação e automaticamente faz a sua classificação. O professor é só um regulador nesse processo* (E|Docentes).

No campo da avaliação pedagógica, a Medina parece ter conseguido ultrapassar crenças que habitualmente tendem a pôr em causa a construção de um modelo que sirva a avaliação DAS aprendizagens e a avaliação PARA as aprendizagens. Uma delas foi a da hegemonia do teste: *no princípio, foi difícil mudar de um teste, dois testes e está a avaliação feita. Agora, passados três, quatro anos, já não sinto estranheza e vejo vantagens [em estarmos todas as aulas a avaliar]* (E|Docentes). A outra foi a da avaliação como classificação: *deixámos de ser meros classificadores, (...) não vamos pensar que já desmontámos do século XIX, (...) mas já estamos a dar passos bons e muito corretos na aposta da avaliação formativa* (E|Docentes).

A escola parece igualmente ter conseguido apaziguar tensões e dúvidas relativamente à relação entre a avaliação interna e a avaliação externa. Por um lado, os relatórios de escola e os relatórios individuais dos resultados das provas de aferição (REPA e RIPA) são analisados. Os diretores de turma e os professores das disciplinas discutem especificamente os RIPA com os encarregados de educação e os alunos, no sentido de encontrar formas de melhoria dos resultados alcançados. Por outro, apesar de reconhecerem

***O modelo de avaliação está bem montado para os alunos estudarem. (E|Docentes)  
Temos um referencial de avaliação que (...) veio facilitar muito a avaliação dos alunos: saber onde nos encontramos como professores e dar o feedback aos alunos. (E|Presidente do Conselho Geral)***

que *na avaliação externa há um choque com este nosso referencial baseado numa perspetiva formativa e que no nosso referencial de avaliação estamos concentrados na aprendizagem*, completam dizendo *ainda assim, as notas nos exames não baixaram* (E|Docentes). Nesta perspetiva e, simultaneamente, atendendo às legítimas expectativas de ingresso no ensino superior que levam os alunos do ensino secundário a estarem muito focados na realização das provas de exame, os professores procuram mostrar

*que a aprendizagem e a apresentação de resultados não colidem, antes pelo contrário, andam a par. Não é [trabalhar] naquela perspetiva de treinar, treinar, treinar, mas é crescer, desenvolver competências; é aprender os conteúdos e os procedimentos necessários. (...) Se o aluno fez um progresso e é muito bom, é nosso dever ajudá-lo a dar visibilidade a isso externamente.* (E|Docentes)

Na Medina, praticamente todos os discursos sobre a avaliação pedagógica reforçam a ideia de que esta tem de servir para os alunos aprenderem.

## **Diferentes valências para um apoio personalizado**

Antecipar dificuldades e resolver problemas atempadamente é o modo de agir da Medina. Várias estruturas convergem na persecução deste objetivo, mobilizando instrumentos e competências que servem para diagnosticar e definir estratégias.

A Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI) é um dos pilares da sua concretização, promovendo a equidade e a inclusão de todos os alunos, quer através da identificação de barreiras à aprendizagem e da apresentação de estratégias para as ultrapassar, quer no apoio ao registo, implementação e monitorização das medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão, incluindo medidas universais. Gere igualmente o Centro de Apoio à Aprendizagem (CAA), que integra diferentes equipas de trabalho, entre as quais se referem, a título de exemplo, o Núcleo de Apoio Educativo, o Serviço de Psicologia e Orientação (SPO), o Serviço de Educação Especial, as Salas de Apoio ao Estudo, o Serviço de Ação Social Escolar.

No âmbito das estratégias de prevenção, o SPO desenvolve, desde 2012/2013, o programa Ações Multinível, dirigido aos alunos dos ensinos básico e secundário com o intuito de os capacitar não apenas academicamente, mas também em competências essenciais para o sucesso ao longo da vida. São ações focadas nos seguintes temas: Gestão do Tempo, Métodos de Estudo e Orientação para o Sucesso, para o 7.º ano de escolaridade; Comportamento, Relações Interpessoais e Autoestima, para o 8.º ano; Desenvolvimento de Competências Pessoais, Sociais e Vocacionais, para o 9.º ano; Técnicas e Estratégias para Lidar com Ansiedade, Depressão e Problemas de Integração e Indisciplina, para todos os ciclos de ensino em geral, mais em particular para o ensino secundário; e Ser Medina, para alunos do ensino secundário.

O programa Salas de Treino de Métodos de Estudo é tido na escola como uma iniciativa educacional inovadora e eficaz, destacando-se pela abordagem proativa na promoção do sucesso escolar. As suas finalidades são:

*promover o sucesso escolar, promover a integração e inclusão de alunos com baixo rendimento/aproveitamento escolar, promover hábitos e métodos de estudo eficazes, assim como, permitir percursos vocacionais condizentes com o perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória. (NR|Sala de Treino de Métodos de Estudo)*

A estratégia consiste em diagnosticar fatores associados ao baixo rendimento ou aproveitamento escolar, através da utilização e administração de instrumento de avaliação de métodos de estudo, em dar a conhecer aos alunos técnicas e estratégias para alcançar o sucesso, nomeadamente, ao nível da gestão eficaz do tempo e dos métodos de estudo, do treino e prática das técnicas e estratégias ensinadas.

As Salas de Estudo Específicas, marcadas no horário de alunos e professores, são de acesso voluntário e registam uma adesão crescente ao longo do ano

***A escola ensina os alunos sobre como estudar quando temos dificuldades. Pode ser até a psicóloga ou a terapeuta da fala a ajudar-nos.***

(E|Alunos EB)

letivo; servem para esclarecer dúvidas e colmatar dificuldades. Constituem um apoio personalizado, com a dupla valência de prevenção e remediação. Já o Saber+ serve para ajudar a quebrar a ansiedade gerada pelos exames do ensino secundário. *Trata-se de incluir*

*e encaminhar até ao fim (E|Docentes), estendendo o apoio da escola para além do período de aulas até os alunos concluírem todas as suas etapas de estudo. Os dois programas são destacados pelos seus resultados:*

*As Salas de Estudo Específicas têm trazido bastantes mais condições de consolidação de aprendizagem. Inclusivamente antes dos exames [existe] o projeto Saber+. Ambos ajudam os alunos a saber mais, a prepararem-se com mais tranquilidade. Têm contribuído para o sucesso na avaliação externa. (E|Docentes)*

Existem alguns constrangimentos ao acesso dos alunos dos cursos profissionais a estes mecanismos de apoio, devidos a sobreposição de horários e de atividades. Por exemplo, o Saber+ coincide com o período de formação em contexto de trabalho destes alunos que, caso queiram candidatar-se a um curso de ensino superior, terão de realizar exames nacionais. Nessa situação, os coordenadores dos cursos providenciam um apoio individual, nomeadamente, colmatando áreas de saber testadas em exame que não estão cobertas pelos cursos de educação e formação profissional.

Para os alunos com necessidades específicas, no âmbito da educação especial, existem medidas seletivas, adicionais e de coadjuvação em sala de aula, bem como projetos de que são exemplo a horta pedagógica, que privilegia o contacto com a natureza e a consolidação de aprendizagens, ou o programa Florescer. Este último visa o treino de competências sociais e emocionais na Perturbação do Espectro do Autismo e permitiu identificar

*aprendizagens significativas, como o desenvolvimento de estratégias de atenção, competências sociais e a promoção da autonomia. (...) No geral, este programa oferece um modelo educacional aberto, flexível e adaptável, proporcionando uma base sólida para o crescimento e desenvolvimento holísticos dos alunos com Perturbação do Espectro do Autismo. (NR|Florescer)*

Do exposto depreende-se pelo menos quatro razões que levam os alunos a afirmar que é impossível não aprender na Medina: (i) o que se aprende tem subjacente um perfil, (ii) as situações de aprendizagem são diversificadas e estão



intencionalmente ligadas à consecução desse perfil, (iii) a avaliação ajuda a aprender e a afinar processos e (iv) as dificuldades são evitadas ou abordadas de várias perspetivas para uma resposta personalizada e o mais adequada possível.

Acresce que o foco na amplitude de saberes e na diversidade de facetas da formação dos alunos é compatibilizado com metas exigentes quanto aos resultados académicos que têm vindo a ser alcançados. Por exemplo, a Medina ambiciona manter a percentagem de alunos com percursos diretos de sucesso acima dos 75% no ensino básico, acima dos 55% nos cursos Científico-Humanísticos e dos 80% na Educação e Formação Profissional. Pretende, ainda, estabelecer a taxa de sucesso na avaliação interna em 95% no ensino básico, em 88% nos cursos Científico-Humanísticos e em 90% na Educação e Formação Profissional. Por fim, tenciona estabelecer a taxa de sucesso de qualidade nos 50% no ensino básico (classificações 4 e 5) e nos 45% no ensino secundário (classificações iguais ou superiores a 16).

***Uma escola não se pode contentar por conseguir bons alunos. É [preciso] manter e melhorar, conseguir sempre mais.*** (E|Direção)

## Profissionais competentes

A qualidade de qualquer experiência educativa depende em grande medida dos professores responsáveis pela sua conceção e consecução. Albert Victor Kelly diz mesmo que o papel dos professores é decisivo, por quanto eles podem concretizar ou quebrar quaisquer intencionalidades curriculares, nacionais ou locais.

Na ESHM os professores assumem-se como tradutores das orientações curriculares que figuram nos documentos estruturantes da educação em Portugal. Existe um forte compromisso dos vários departamentos em desenvolver uma estratégia concertada de gestão do currículo e em projetá-la no desenho e na organização das atividades educativas.

O repertório de abordagens pedagógicas dos profissionais docentes da Medina é variado e flexível. Há hábitos instituídos de partilha e discussão entre pares acerca de abordagens pedagógicas, ambientes de aprendizagem e recursos educativos. Constituem um meio informal de enriquecimento profissional e contribuem para a construção do património pedagógico da Medina.

A visão de educação da Medina mobiliza docentes e não docentes. A par de intervenções concertadas por equipas multidisciplinares, que juntam técnicos especializados e docentes, também a ação dos assistentes operacionais incentiva a construção de um ambiente escolar facilitador da resolução de problemas, das relações interpessoais e da comunicação.

Formas colaborativas de trabalhar são comuns entre os vários profissionais. Na procura de respostas a uma "vontade de fazer melhor", docentes e não docentes são também presença assídua em ações de formação, de iniciativa da escola ou por iniciativa própria, complementando formalmente a sua aprendizagem profissional.

### Educação enquanto desenvolvimento

O discurso e os exemplos das práticas letivas dos docentes da escola, bem como dos coordenadores de departamento e de projetos, são dominados por uma constante: a prática educativa não pode ser uma atividade mecânica, negligente, pois requer decisões e juízos constantes por parte do professor.

Na Medina existe a noção de que os docentes, no espaço dos departamentos curriculares e dos conselhos de turma, individualmente ou em grupo, intervêm na (re)configuração das propostas curriculares, nomeadamente quando realizam o trabalho de planificação e desenhando situações de aprendizagem para os seus

alunos. Trata-se, portanto, de conseguir encontrar a melhor forma e os recursos mais eficazes para que todos os alunos aprendam.

De um modo geral, parece estar também enraizada nestes professores a concepção de que o currículo não é um normativo programático, organizado exclusivamente por disciplinas, nem define conteúdos e competências em função do seu valor intrínseco ou das potencialidades que lhes são atribuídas abstratamente. Existe antes a visão de que conhecimentos, competências, atitudes e valores que consubstanciam a matriz curricular nacional servem o desenvolvimento das crianças e dos jovens.

No fundo, esta perspetiva remete para uma leitura do modelo curricular enquanto processo e para uma visão da educação como desenvolvimento (idem). Acresce que enfatiza a concepção de que planeamento e execução do currículo devem assentar nos princípios que lhe estão subjacentes e nos processos de desenvolvimento que tenciona promover nas crianças e nos jovens.

## Fazemos um DAC

Reitera-se que os docentes desta escola, nos seus espaços de decisão e de interação, assumem-se gestores do currículo. Interessa-lhes, sobretudo, que o aluno se desenvolva de forma completa e tomam a ação educativa como uma intervenção especializada, assente no ensino.

A descrição e reflexão que fazem das suas práticas, quer nas áreas disciplinares quer nos projetos transversais, têm subjacente um conjunto de pressupostos: (a) a flexibilidade na abordagem de conhecimentos, capacidades e atitudes, (b) o aluno como agente ativo da sua aprendizagem, (c) a experimentação e a realidade como parte de um caminho significativo para a aprendizagem, (d) as atividades cooperativas como forma de integração e de intercâmbio de saberes e (e) a avaliação como parte intrínseca do ensino e da aprendizagem.

No que respeita à flexibilidade, a expressão *Fazemos um DAC* surge com naturalidade na descrição que os docentes fazem das suas práticas. A construção de Domínios de Autonomia Curricular (DAC) é frequentemente utilizada como mecanismo de gestão do currículo, transpõe efetivamente as barreiras disciplinares e atravessa departamentos curriculares. Organizam-se conteúdos e competências a partir do que é esperado que o aluno aprenda, mobilizam-se os docentes das disciplinas que melhor podem contribuir para uma determinada aprendizagem e, por vezes, acrescentam-se outros agentes, alguns externos. A estratégia e os recursos são partilhados entre as áreas disciplinares e desenvolvem-se nas salas de aula e noutros espaços. Os desempenhos vertem para efeitos de avaliação nas disciplinas implicadas. Por exemplo, na convergência entre Português e Filosofia promove-se a formação em áreas de competência como a comunicação (oral e escrita) e o pensamento crítico e criativo:

Português, Filosofia e há algum tempo outras disciplinas curriculares treinam os alunos nas suas competências de literacia relacionadas com a leitura reflexiva, a oralidade regrada e a escrita complexa e o espírito crítico, na relação consigo e com o Outro, (...) com recurso privilegiado a metodologias diversas de projeto, pesquisa orientada, leitura reflexiva, escrita complexa em exposição e ensaio, oralidade em debate, palestra, evidencia a concetualização, a problematização e a argumentação de questões-problema da Cultura e da Literatura portuguesas e do Homem, no Mundo. (NR|DAC Pensar para Comunicar)

Os docentes dominam um repertório variado de abordagens pedagógicas, que valorizam a experimentação, a realidade e as atividades cooperativas. A par de métodos tradicionais ajustados ao tempo atual, como a exposição interativa e o questionamento, foram descritos métodos centrados na indagação e na cooperação, como a aprendizagem baseada em projetos. Foram também descritas

estratégias pedagógicas ativas nas práticas em aula, nomeadamente a sala de aula invertida e a aprendizagem colaborativa. Notam-se alguns exemplos:

A inclusão das rubricas Trabalho de pesquisa/Trabalho de projeto/Portfólio nos referenciais de avaliação das disciplinas de todas as secções do departamento curricular impeliram os docentes para a implementação de pedagogias mais ativas que estimulam os alunos a discutir assuntos de interesse comum, a resolver problemas, a realizar pesquisas e a trabalhar em projetos. Utilizam-se recursos digitais que facilitam o trabalho colaborativo dos alunos e a atribuição de *feedback* contínuo durante o processo de ensino e aprendizagem, possibilitando a identificação das lacunas e a sua progressão nas aprendizagens. (NR|Ciências Sociais e Humanas)

Em articulação entre as disciplinas de Economia A, Direito, Sociologia e História A, uma visita de estudo à empresa “Sumol + Compal” em Almeirim, à Falcoaria Real em Salvaterra de Magos, à Assembleia da República (Palácio de S. Bento) em Lisboa e ao espetáculo “Revista é Sempre Revista”, no teatro Politeama, para as turmas do 12.º; 11.º e 10.º anos do curso Científico-Humanístico de Ciências Socioeconómicas e Humanidades. (...) [Para ajudar] a compreender a realidade económica. (...) Sensibilizar os alunos para a organização e gestão de uma empresa. (NR|Ciências Sociais e Humanas)

Na ESHM, existem ainda alguns ensaios de abordagens pedagógicas caracterizadas pela deslocalização da aprendizagem, como as que assentam em ambientes virtuais e aprendizagem ubíqua ou na aprendizagem baseada em jogos. A adequação da resposta aos alunos e aos objetos de aprendizagem são um fator importante na seleção dessas abordagens:

levo sempre uma cartola para a sala de aula. Levo o plano A, o plano B e o plano C (...). Depois tento [através de dinâmicas de trabalho de grupo, de resolução de problemas] obrigá-los a pensar... Por exemplo, uso muito a gamificação para ensinar... porque obriga a ler as instruções... Isto, por exemplo, é bom até para os exames, porque se não souberem ler as instruções, vão falhar. (E|Docentes)

A prestação do serviço educativo evidencia a forte orientação para o sucesso e o papel ativo dos alunos nos seus processos de aprendizagem. Este parece ser um esforço continuado, que já havia sido notado pela IGEC na avaliação de 2022: *são desenvolvidas estratégias de ensino e aprendizagem orientadas para o sucesso dos alunos (...) onde os alunos assumem um papel interventivo (e.g. utilização da metodologia Flipped Classroom – Sala de Aula Invertida)* (IGEC, 2022, p. 9).

As abordagens aqui descritas, bem como as oportunidades de aprendizagem exemplificadas em *É impossível não aprender*, são consentâneas com a visão de que o aluno deve estar ao comando dos seus processos de aprendizagem – age e toma iniciativa com responsabilidade e autonomia. Terá também de reagir, sendo crítico e criativo. Neste sentido, cabe ao professor construir situações e orientar desenvolvimentos:

Digo aos meus alunos: ‘Querem uma aula expositiva?’. RTP, Youtube... têm aulas fantásticas, eu não! Eu estou aqui para vos ajudar, orientar o vosso trabalho: vão por aqui, vão por ali. Eu acho que o professor tem de ser um curador dentro da sala de aula. Um curador que vai orientando, que vai mostrando [caminhos] aos alunos, mas que também os deixa errar. (...) Levamos os alunos a serem eles próprios a conduzirem o seu processo de conhecimento. (E|Docentes)

Na Medina estimula-se a perspectiva de que *o professor é um artista profissionalizado que deve levar os alunos a gostar de aprender* (E|Docentes), competindo-lhe criar ambientes educativos emocionalmente favoráveis à aprendizagem:

como professores, a nossa capacidade de cultivar ambientes emocionalmente inteligentes tem o potencial de criar um impacto profundo nas vidas dos nossos alunos, capacitando-os a se tornarem cidadãos conscientes, compassivos e resilientes em um mundo em constante transformação. Em contexto educacional, isso implica manter a calma e a clareza mesmo diante de situações desafiadoras. A gestão consciente das nossas próprias emoções transmite aos alunos a importância de cultivar a resiliência e a autorregulação emocional. (NR|Matemática e Ciências Experimentais)

A coerência entre a visão de educação enquanto desenvolvimento e a forma como se planeia e concretiza o ensino é uma peça-chave da implementação do currículo na Medina. Além de que parece expandir-se aos vários tipos de oferta. Acresce igualmente a coerência entre essa visão e os papéis assumidos por alunos e professores num conjunto de abordagens pedagógicas variadas.

## Uma cultura de colaboração

A consciência generalizada acerca das intenções educativas, a engrenagem organizativa montada ecologicamente e o papel das lideranças foram já aqui descritos como fatores de sustentabilidade do desenvolvimento de processos de aprendizagem organizacional nesta escola. As formas de trabalho dos professores são outro fator-chave da consecução desses processos, que na Medina se identificam primordialmente com uma cultura profissional de colaboração.

Independentemente dos departamentos curriculares a que os docentes pertencem e dos papéis que desempenham, partilha, confiança e apoio são palavras que dominam o discurso. Averiguando sobre algumas das iniciativas conjuntas que foram descritas e observando produtos que delas resultaram, torna-se claro que a colaboração é fundamental nas formas de organização do trabalho diário dos docentes, prolonga-se no tempo, é evolutiva, natural e espontânea.

Na Medina, quando os docentes afirmam que *esta escola deixou há muito tempo o conceito de professor individual e passou a ser a escola* (E|Docentes), reforçam a importância do coletivo. Os departamentos curriculares, globalmente ou nas suas secções, são *hubs* de experimentação: *além dos projetos de escola, há muitos projetos individuais ou de grupos de professores que, depois de estarem testados por nós e pelos nossos alunos, propomo-los à escola* (E|Docentes).

***Quem chega à escola, aprende a trabalhar à maneira da Medina, pensando nos alunos.***

***Se trouxer boas ideias, nós aproveitamos.***

(E| Coordenadores de Departamento)

As estruturas pedagógicas são igualmente espaços de aprendizagem e de desenvolvimento profissional em que as valências são partilhadas. Mesmo que nem todas as abordagens pedagógicas descritas façam parte do reper-

tório individual dos docentes, estas constituem património dos departamentos curriculares. O conhecimento e a experiência profissional dos indivíduos são capitalizados pelos grupos e acomodados nas suas práticas, garantindo-se simultaneamente que asseveram a marca do ensino da Medina: serve ao aluno, à sua aprendizagem e ao seu bem-estar.

No caso desta escola, a colaboração serve ainda à criação de circunstâncias favoráveis à institucionalização de mecanismos de regulação por pares, que potenciam o aperfeiçoamento contínuo:

sou muito convidada a fazer a diferenciação pedagógica, a fazer as adaptações, porque no final do período, tenho de preencher um documento a mostrar as medidas que implementei para que os alunos aprendessem e sou convidada a dizer, para além dessas medidas, que outras podem ser mobilizadas. (E|Docentes)

Nalguns momentos, e para resolver problemas mais complexos, a flexibilidade organizativa é o meio usado para obter uma maior participação e uma maior velocidade nas respostas. As relações tornam-se mais fluídas, os sistemas de comunicação mais plurais e as estruturas horizontais cruzam-se com as verticais. Nessas circunstâncias o trabalho colaborativo não se circunscreve aos docentes, estende-se a outros profissionais. A colaboração com os técnicos especializados da EMAEI aporta outras valências, nomeadamente sociais e do domínio da psicologia, que ajudam a delimitar situações e a agilizar processos. É considerada imprescindível e um contributo importante para a celeridade das respostas:

a articulação entre os diversos intervenientes, entre as diversas estruturas são uma mais-valia. (...) Tudo é muito mais rápido. As coisas não ficam na gaveta, os emails não ficam sem resposta, as necessidades não ficam muito tempo à espera de avaliações... (E|Coordenadores de DT, EMAEI e de projetos)

Os assistentes operacionais também têm um papel preponderante na identificação de situações que carecem de intervenção atempada e expedita. Tratam de zelar pelo bem-estar das crianças e dos jovens, ouvindo-os, compreendendo-os, ajudando-os a crescer numa fase difícil da vida – *alguns abrem-se muito mais connosco do que com os pais. (...) Eles confiam* (E|Assistentes Operacionais). Esta proximidade e a abertura dos canais de comunicação (com a direção, os docentes e os técnicos especializados) favorecem a deteção precoce de problemas emocionais e sociais. Como referem, *é uma escola participativa de todos, entre os professores, os funcionários, os alunos* (E|Assistentes Operacionais) e que posiciona os assistentes operacionais como mais um elemento importante na *engrenagem*.

A Medina emana, portanto, uma cultura de colaboração forte, intra e inter grupos profissionais, que se (re)configura, sempre que é pertinente, num mosaico fluído.

## Vontade de fazer melhor

Os planos de formação da ESHM têm por base *a observação direta de desempenhos, o levantamento de necessidades através da auscultação, e a análise de documentos pelos coordenadores de cada área disciplinar e pela direção* (Plano de Formação 2021/22). Estes planos propõem ações de formação, em modalidades diversas, dirigidas a docentes, assistentes operacionais e técnicos e, ainda, a alunos e encarregados de educação.

A formação proposta está ligada, principalmente, à antecipação e resolução de problemas e a áreas inovadoras que promovem o desenvolvimento profissional. No caso dos alunos, as temáticas estão relacionadas com projetos (Mentores Medina, Salas de Treino de Métodos de Estudo...); no caso dos encarregados de educação visam especialmente o acompanhamento do percurso escolar dos jovens e a prevenção de comportamentos de risco.

No seu conjunto, as ações propostas têm subjacente a concretização da visão da escola. Por exemplo, o processo de capacitação no âmbito do projeto MAIA – Monitorização, Acompanhamento e Investigação em Avaliação Pedagógica – foi procurado pelos docentes como suporte à conceção e operacionalização da nova avaliação pedagógica na Medina. Serviu para se apropriarem de uma variedade de práticas avaliativas, aliada à diversificação da recolha de informação, e para tornar mais eficazes os processos de *feedback* orientador e de regulação das aprendizagens e do ensino.

Outro exemplo é o compromisso com o desenvolvimento profissional dos assistentes operacionais para colmatar necessidades relacionadas com o desempenho das suas funções, nomeadamente para se sentirem preparados para os novos desafios. Os próprios destacaram algumas ações de formação que fizeram ou precisam de fazer, nomeadamente sobre relacionamento interpessoal, questões de identidade de género, inglês, informática, primeiros socorros. Essas ações serviram, nomeadamente, para responder à necessidade de comunicar com alunos de muitas nacionalidades e de lidar com questões emocionais e comportamentais.

Além das ações de formação oferecidas por instituições especializadas na prestação desse serviço, há algumas iniciativas dinamizadas por agentes internos (psicólogos, professores, alunos ou pais). Realizam-se ações orientadas por professores para professores (p. ex., sobre a utilização pedagógica do digital) e pela terapeuta da fala para os alunos (p. ex., sobre comunicação verbal e não verbal).

O substrato de organização aprendente da Medina sobressai também de algum modo nesta dimensão de capacitação de docentes e não docentes. A formação de profissionais através da aquisição de competências a nível individual, ao estar estrategicamente ligada à concretização do projeto educativo da escola, potencia a transferência das competências individuais para a estrutura conjunta de pessoas da organização, de modo que essa aquisição de aprendizagem modifica o comportamento da entidade organizacional.

O trabalho colaborativo integra as rotinas da escola, cimentando uma cultura de colaboração e desenvolvimento profissional que abrange os vários grupos profissionais. Tem vindo a ser construído um património coletivo de abordagens pedagógicas e sociais que orienta a prestação do serviço educativo no sentido da concretização das intenções educativas da Medina.

## A construir futuros

Sobre a fotografia de um esquiço do edifício da escola, na sua página eletrónica, está escrito: *A Medina deseja, o aluno sonha, o futuro nasce*. O lema expressa, em boa parte, a preocupação da ESHM com a aplicação realista do direito à diversidade, ilustrando o respeito pelas diferentes aspirações dos alunos e o potencial de concretização decorrente da variedade de ofertas e de percursos escolares viabilizados pela escola.

Um trabalho de auscultação e aconselhamento, que envolve alunos, famílias e especialistas da orientação escolar e vocacional, é desenvolvido por equipas multidisciplinares. A finalidade é apoiar as decisões dos alunos sobre os seus percursos escolares, ponderando o impacto dessas escolhas nas suas expectativas de futuro.

Apesar do esforço precoce de orientação, mudar de ideias é abordado como um acontecimento natural e ordinário no processo de desenvolvimento dos jovens e, por isso, apoiado por diversos mecanismos de transição sustentada.

Nestes processos – que incluem prospetiva, decisão e transição – o sucesso e o bem-estar sobrevivem mais uma vez como marca identitária da Medina, num claro reconhecimento e assunção do papel educativo e social na construção dos futuros dos jovens.

### À medida de cada um

No âmbito do programa de Orientação Escolar e Profissional (OEP), a Medida desenvolve, desde 2010/2011, o projeto Bússola – Agarra o Teu Futuro, no qual envolve os pais na definição das trajetórias vocacionais dos filhos. Estruturado em dez sessões, destinadas ao 9.º ano de escolaridade, o projeto visa explorar

e aprofundar os interesses e capacidades dos alunos, preparando-os para uma tomada de decisão consciente, relativamente ao seu futuro escolar e profissional. Assumem o papel de gestores do seu próprio processo vocacional e o técnico especializado em psicologia assume um papel de orientador ou mediador.

As sessões estão estruturadas de modo a possibilitar aos alunos, com o apoio dos seus encarregados de educação e diretores de turma, (...) ultrapassarem com sucesso as seguintes etapas: a tomada de consciência da existência de um problema vocacional; o conhecimento de si mesmo; a exploração do eu; o planeamento escolar e profissional; o balanço final; a tomada de decisão final. (NRI|Bússola - Agarra o Teu Futuro)

As ofertas de educação e formação no ensino secundário são variadas, embora se registre uma distribuição desigual entre a frequência de cursos Científico-Humanísticos e profissionais, como já foi assinalado (cerca de 62% e 12%, respetivamente, em 2022/2023).

A valorização do ensino profissional é, por isso, um propósito da Medina. O projeto Mais Medina, Mais Futuro, nascido em 2015/2016, visa promover essa dignificação, além de apontar para objetivos de integração e de sucesso escolar dos alunos, de redução da indisciplina e abandono precoce. Visa ainda permitir percursos vocacionais condizentes com o perfil dos alunos no final do ensino secundário. Quer o Mentores Medina quer o Serviço de Orientação e Psicologia convergem na persecução destes desígnios. O projeto inclui sessões de testemunho com empresários (do setor público e privado), estabelecimentos de ensino superior e ex-alunos do ensino profissional da Medina com percursos de sucesso no ensino superior ou no mercado de trabalho.

A integração de práticas de educação para a cidadania, resiliência e *networking* destaca a consciência do projeto em relação às necessidades complexas dos alunos, preparando-os não apenas para o sucesso académico, mas também para os desafios e oportunidades do mundo profissional. (NRI|Mais Medina, Mais Futuro)

Merece também relevo a preocupação da Medina em “não deixar ninguém para trás”, sem completar a sua formação. Nesse sentido, o encaminhamento para o Centro Qualifica dos alunos que atingem os 18 anos sem concluir o ensino secundário tem contribuído para o aumento da qualificação dos jovens da região.

A indefinição sobre o percurso escolar e a dificuldade em perspetivar com clareza uma profissão são quase universalmente aceites, pois reconhece-se alguma imaturidade ou indecisão por parte dos adolescentes. As primeiras escolhas dos jovens podem não ser as mais adequadas nem tão pouco definitivas, daí a importância dos mecanismos sustentados de apoio à transição entre percursos escolares proporcionados pela ESHM, no entendimento de que caminhos não são necessariamente autoestradas.

Estes mecanismos de transição, assim como os programas de orientação escolar e vocacional, têm subjacente a ideia de que cada aluno pode encontrar inspiração e resposta para as suas pretensões e que a escola tem um papel a desempenhar na consecução desse objetivo. As estratégias incluem uma aproximação ao mundo real (através de testemunhos e da observação de atividades profissionais), viabilizam efetivamente a transição entre vias alternativas e envolvem os encarregados de educação. Na Medina, os jovens são levados a pensar sobre o seu futuro, a construir cenários prospetivos, para encontrarem a formação académica ou profissional que melhor serve essa visão e que melhor partido tira das potencialidades individuais.

O segredo da Medina é a sua particular capacidade de tirar partido das existências (orientações, mecanismos, recursos, etc.) e de mobilizar as competências dos seus profissionais, concertando esforços em torno de um projeto comum com objetivos relevantes para os seus alunos.

Nos atores desta comunidade educativa percebe-se o à-vontade em propor, o prazer em debater, a responsabilidade ao decidir e a satisfação em concretizar com sucesso. Percebe-se, igualmente, em todos os níveis de liderança e em cada indivíduo, o impulso para resolver problemas identificados a partir de mecanismos de avaliação interna.

A ideia de que é impossível não aprender na Medina decorre, principalmente, de uma gestão curricular alicerçada nas orientações nacionais e no conhecimento aprofundado sobre pedagogia por parte dos seus profissionais; traduz-se na diversificação das oportunidades de aprendizagem e na utilização frequente e generalizada de mecanismos de avaliação orientados pelo *feedback* e conseqüente (auto) regulação; consolida-se na prevenção das dificuldades e no apoio personalizado à sua superação.

Ser Medina é uma identidade. A escola emana uma cultura de colaboração forte, funciona como uma engrenagem dinâmica, mais biológica do que mecânica, que se compõe e reconfigura, em função de necessidades, num mosaico fluído.



A leitura e discussão da informação reunida num estudo de caso intrínseco, bem como a interpretação que os investigadores constroem da realidade observada, assentam quase sempre num conjunto de questões, e, quase inevitavelmente, num certo fascínio apriorístico que conduz ao próprio estudo. Na verdade, sendo um caso intrínseco, vale por si mesmo, e neste estudo do projeto DICA procuravam-se escolas com *projetos pedagógicos de elevada qualidade (...), concebidos e desenvolvidos pelos seus docentes e por outros profissionais da educação, que contribuem para que os seus alunos aprendam com mais empenho e obtenham melhores resultados* (CNE, Sinopse Projeto DICA, 2023).

Nessa perspetiva, uma das primeiras conclusões que cabe enunciar é a seguinte: a imagem de sucesso da ESHM, que levou à investigação, não foi defraudada, pelo contrário, foi reforçada. O sucesso está espelhado nos resultados e nos percursos dos seus alunos, assim como nos processos organizacionais e educativos que os suportam. São visíveis resultados académicos, documentados nas classificações internas e externas. Estão também bem identificados resultados de engrandecimento pessoal dos alunos, manifestos em mais conhecimento, experiências e capacidade para aprender e intervir noutros contextos das suas vidas, como reconhecido pelos próprios, em vários testemunhos recolhidos ao longo do estudo.

De algum modo, na Medina, o principal resultado é o impulsionamento dos futuros dos jovens, independentemente das suas escolhas, dos seus pontos de partida, do contexto social e cultural. É neste sentido que é possível falar de aprendizagens conseguidas; que são concretizações do *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória* ou dos *Perfis Profissionais de Competências*, transformando utopias (ou consequências desejáveis da escolarização) em bens, em riqueza para os jovens que estudam e aprendem na Medina.

Há ainda a considerar um outro grupo de conclusões, mais dirigidas a dimensões específicas da escola. Decorrem das questões levantadas para os estudos de caso realizados no âmbito do projeto DICA. Remetem para aspetos relacionados com liderança, constituição do corpo docente, opções curriculares e organização das oportunidades de aprendizagem (incluindo os projetos) e com mecanismos de apoio à superação de dificuldades ou às sinergias construídas com famílias e entidades locais.

À pergunta enunciada em termos mediáticos “Qual é, afinal, o segredo do sucesso da ESHM?” poderia formular-se uma resposta direta: é a sua particular capacidade de tirar partido das existências (orientações, mecanismos, recursos, etc.) e de mobilizar as competências dos seus profissionais, concertando esforços em torno de um projeto comum com objetivos relevantes para os seus alunos.

Nos códigos mais específicos da educação, e respondendo assim às questões que orientaram este estudo, quer isto dizer que a Medina:

1. Tomou posse, de forma consciente e racional, dos propósitos da educação em Portugal – enunciados no *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*, na Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania, nas Aprendizagens Essenciais e nos Perfis Profissionais de Competências – e traduziu-os em finalidades específicas da educação e da formação a realizar.

Este entendimento sobre o desiderato da educação foi efetivamente construído em função do(s) aluno(s), compreendendo e valorizando o solo em que a escola está enraizada, mas ao mesmo tempo projetando cada jovem como cidadão do mundo no século XXI, no respeito pelas especificidades e escolhas de cada indivíduo. É uma visão debatida, divulgada, partilhada por e com todos: lideranças de topo e intermédias, docentes e outros profissionais, alunos e famílias.

2. Tem vindo a utilizar mecanismos e instrumentos disponíveis no sistema educativo (autonomia e flexibilidade curricular, DigiComp, MAIA, RBE...) e outros disponíveis no âmbito de projetos internacionais (Parlamento Europeu, ERASMUS+...) para construir as oportunidades de aprendizagem oferecidas aos seus alunos.

O domínio destes mecanismos, a vários níveis de intervenção (direção, docentes e, principalmente, departamentos curriculares) permite-lhe conceber, com vantagem, as oportunidades de aprendizagem, conjugando conteúdos e recorrendo a estratégias e recursos que servem uma dada aprendizagem (mais do que conteúdos de uma disciplina específica).

3. Proporciona e capitaliza o conhecimento e a experiência dos seus profissionais, docentes e não docentes. Com elevada competência e atualizados são entendidos e celebrados na organização escolar como um valor seguro para a prestação do serviço de educação e formação.

Aposta na colaboração e mobiliza os seus recursos humanos mais qualificados e experientes na integração, formação e apoio ao desenvolvimento profissional dos que chegam de novo à escola. Favorece, assim, a construção do património pedagógico e social dos profissionais daquela escola, assente na manutenção de estratégias bem-sucedidas e na integração de novas experiências, trazidas por quem chega, desde que sirvam a intenção, a forma de ensinar e o acompanhamento dos alunos.

4. Entende a educação enquanto desenvolvimento dos jovens e o currículo como um meio de o proporcionar. Orientando-se por perfis de realização, proporciona aos seus alunos uma variedade de oportunidades para aprender, em situações que ocorrem em diferentes ambientes, no espetro das áreas disciplinares e na participação em projetos e iniciativas inter e transdisciplinares. Ensina-se e aprende-se, tomando a avaliação como elemento intrínseco da aprendizagem.

As abordagens educativas têm subjacente a ideia de que o aluno deve estar ao comando da sua aprendizagem. As práticas docentes tendem a associar saberes a situações do quotidiano dos alunos, a valorizar as suas iniciativas e a proporcionar circunstâncias em que estes possam intervir de forma livre e responsável. Em várias áreas disciplinares, procura-se incluir a experimentação, utilizar as tecnologias digitais e exercitar a utilização crítica de fontes de informação. Igualmente importantes são as atividades assentes na cooperação dos alunos e na resolução de problemas.

5. Concebe e reformula tendo por base a avaliação organizacional (interna e externa), de forma regular e consequente. Apesar de ter atingido um nível elevado de eficácia, como testemunham os resultados dos seus alunos nos vários tipos de oferta e níveis de escolaridade, continua a agir como uma organização aprendente: capitaliza competências individuais num coletivo, de modo a que essa aprendizagem modifique o comportamento da entidade organizacional.

O seu processo de desenvolvimento, do qual a avaliação externa da escola de 2008 foi a espoleta, cumpriu já as etapas iniciais de identificação de prioridades e de construção de capacidades, encontrando-se atualmente em fase de institucionalização. É neste contexto que as suas estratégias, orientadas à continuação dos esforços de melhoria, se concentram, por exemplo, na abertura a novas ideias e práticas, na clarificação dos valores e visão que orientam a ação educativa, na divulgação dos objetivos alcançados, na celebração e partilha de sucessos, no estímulo das expectativas de alunos, famílias e docentes, na organização de tempos e espaços favoráveis à colaboração.

6. Cultiva um forte sentimento de identidade e pertença. Ser Medina tem significado por várias vias: a qualidade das competências dos seus diplomados nos vários tipos de oferta, a capacidade de inclusão, as opções pedagógicas, a intervenção no espaço local e o contributo para a valorização da comunidade. O sentimento de pertença é construído desde logo no acolhimento de alunos e de profissionais, desenvolve-se num ambiente de bom relacionamento interpares e entre grupos distintos de atores, é orgulhosamente envergado por todos.

As organizações que aprendem e evoluem estão geralmente equipadas com cinco processos essenciais: resolução sistemática de problemas, experimentação a partir de novos pontos de vista, reflexão sobre a sua experiência passada, atenção às experiências de outros e transferência interna de conhecimento entre os profissionais. A Medina tem apostado em todos eles, retirando daí sucessos.