

APRENDER

INOVAR



DIVULGAR

COLABORAR

Título

DICA: Divulgar, Inovar, Colaborar, Aprender – 2024

Direção

Domingos Fernandes, Presidente do Conselho Nacional de Educação

Coordenação

Domingos Fernandes
Aldina Lobo

Organização

Aldina Lobo
Ana Sérgio

Revisão de texto

António Dias
António Lopes

Apoio à coordenação

Cristina Brandão
Rita Vinhas

Apoio administrativo e financeiro

Paula Barros

Expedição

Ana Estribio

Autores

Vários

Os textos e respetivas 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

Março de 2025

ISSN

2975-9951

ISSN Digital

2976-0569

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 Hélder Castro, Teresa Martinho Marques, António Figueiredo, Conceição Malhó Gomes e respetivos participantes. A saber, diretores, ex-diretores, equipas de direção, professores, alunos, ex-alunos, funcionários e encarregados de educação;

ao Agrupamento de Escolas da Bemposta e à Escola Profissional Profitecla – Braga, em particular às equipas de direção, ao pessoal docente e não docente, aos alunos, encarregados de educação e coordenadores das estruturas de gestão intermédia;

ao designado "Júri de avaliação de propostas de textos para a publicação periódica DICA 2024 (segunda parte, Vivências)", composto por David Rodrigues, Jesus Maria Fernandes, Matilde Rocha e Aldina Lobo;

aos presidentes, comissários ou coordenadores do Plano Nacional das Artes (PNA), da Rede de Bibliotecas Escolares (RBE), do Plano Nacional de Leitura (PNL), da Associação Portuguesa de Educação em Ciências (APEduC), da Associação Portuguesa de Educação Musical (APEM), da Associação Cantar Mais (ACM), da Associação Nacional de Professores de Educação Visual e Tecnológica (APEVT), do Conselho Nacional de Associações de Profissionais de Educação Física e Desporto (CNAPEF) e da Sociedade Portuguesa de Educação Física (SPEF).

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 segunda publicação do projeto DICA: Divulgar, Inovar, Colaborar, Aprender - 2024.



PERCURSOS DICA

Folha de Sala

Aldina Lobo e Maria José Antunes

Equação e poema

Ana Sérgio e Fernanda Candeias

Síntese

Vozes e ecos de uma liderança

Adélia Lopes e Ana Sérgio

Assumir a diferença como norma

Aldina Lobo e Conceição Gonçalves

Síntese

Compasso singular na educação artística: o caso do Agrupamento de Escolas da Bemposta

Adélia Lopes e Fernanda Candeias

A terceira margem

Conceição Gonçalves e Maria José Antunes

Síntese

Síntese Percursos DICA

Projetar futuros, desenhar políticas

VOZES E ECOS DE UMA LIDERANÇA

ADÉLIA LOPES
ANA SÉRGIO

Para ser grande, sê inteiro: nada
Teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
No mínimo que fazes.
Assim em cada lago a lua toda
Brilha, porque alta vive.

Fernando Pessoa

Espaços e identidades

Tudo está onde deve estar. Na cidade todas as coisas tendem para o seu lugar natural, pois só aí desenvolvem a sua verdadeira essência (Aristóteles). Sempre quis e desejei fazer coisas, ser útil e ser prático, estar num lugar onde pudesse fazer a diferença na vida das pessoas, servir as pessoas, estar num lugar à disposição de todos (E1).

Quando chegamos a um lugar procuramos recolher por via do olhar, olfato, tato, gosto, audição, algumas marcas ou aspetos distintivos que nos ajudem a representá-lo tal como surge aos nossos sentidos. Aqui, em Cucujães, no Agrupamento de Escolas Dr. Ferreira da Silva, a primeira impressão gravada no olhar foi a ordenação e harmonia dos espaços exteriores, o cuidado, a limpeza, as cores e, em seguida, os cheiros que proanam das flores, dos canteiros, das árvores e das mãos de todos os que cuidam destes espaços com extraordinário zelo. Dir-se-ia, *a priori*, que ninguém habita nele, ninguém se passeia ou vive nele, uma vez que parece intocável, imaculado ou intangível. A beleza natural do lugar coexiste com a beleza artística, uma vez que a paisagem se encontra imbuída de arte nas suas múltiplas expressões: pintura, escultura, desenho, numa clara valorização de um currículo informal que assume particular destaque na vida académica de alunos, professores, funcionários, pais e demais agentes da comunidade. Ainda não entrámos na casa e, ao nosso olhar, algumas interpelações emergem: Quem é a pessoa que governa este território? O que projetou, mais propriamente: o que teve em mente quando aqui chegou? Como inscreveu o que projetou na sua carta educativa, projeto de intervenção, qual a missão, os valores, as metas e os propósitos que desenhou? Como operacionalizou o projeto educativo, que parcerias internas e externas o ajudaram a concretizar a sua visão e missão para o Agrupamento de Escolas? Como mantém, renova e reconfigura esses laços e vínculos internos e externos? Que saberes pautam a sua ação?

"Sempre quis e desejei fazer coisas, ser útil e ser prático, estar num lugar onde pudesse fazer a diferença na vida das pessoas, servir as pessoas, estar num lugar à disposição de todos" (E1)

Esta curiosidade adensou-se, aquando da nossa entrada na escola sede, por via da captação da mesma simbologia, do mesmo traço, igualmente surpreendente. Todas as marcas de beleza do exterior foram transportadas para o seu interior. Talvez aqui, pelo recorte dos espaços, ganhem outro brilho, luz e textura: o verde das plantas, o calor das madeiras, o brilho dos azulejos, a chama das telas e o cheiro inconfundível que inebria o ar que se respira: limpo, fresco e revigorante. Mas, quem é e como é o responsável por esta geografia singular? Que traços de personalidade e de caráter o identificam? Como se relaciona com os pares e com a comunidade? Que conceções tem do governo da escola? Como organiza o seu pequeno exército? Como os prepara para os confrontos e batalhas mais desafiantes e como os defende das ameaças e intempéries? Como inspira os outros e se inspira neles? Como celebra com a comunidade as suas vitórias e como supera as adversidades? Como une e vincula cada um, cada pessoa, a si? As questões são inúmeras e as respostas de uma complexidade, nem sempre fácil de transpor para o texto.

Ser e pertencer a um lugar

Apresentamos o protagonista convocando para o efeito outras vozes, outros atores, que diariamente habitam os mesmos espaços e tempos, alinham as mesmas vontades e contribuem, todos os dias, para a construção de um mundo melhor.

Quem é este diretor? Um homem que lidera pelo exemplo a partir dos valores que clarifica e desmultiplica em princípios de ação: o respeito, o trabalho, a beleza, o rigor e a excelência na atuação governativa. Um homem com visão estratégica, sobre os modos de administração e organização do trabalho no espaço escolar, sobre as formas de gestão curricular e pedagógica facilitadoras de melhores aprendizagens, sobre os usos da avaliação ao serviço da regulação e da qualidade dos processos de ensino. Alguém que sabe antecipar futuros e envolver os outros nessa antecipação e nesse encontro do que está por vir.

Um homem que sente e age para o bem coletivo, sem esquecer cada singularidade, que ousa desafiar as pessoas para outras paragens, que orienta sem mandar, que delega com responsabilidade, que assume o erro como oportunidade, que se emociona com os ganhos no coletivo.

Um professor entre professores, um par entre pares, um homem profundamente conhecedor da complexidade da ação de ensinar nas suas múltiplas dimensões: ontológica, epistemológica, metodológica, relacional e ética, que reflete, investiga, escreve, problematiza, que se dá como exemplo e se põe em questão através do outro.

Um construtor de comunidades de aprendizagem, alguém que disponibiliza conhecimento e permite a todos a sua reapropriação e uso

Um "amante de arte", de todas as formas de arte: pintura, poesia, escultura, teatro, cinema, e que sabe colocá-las ao serviço

das aprendizagens, que sabe priorizar a importância da beleza na vinculação das pessoas aos espaços e de como esse aspeto contribui para a criação de um clima facilitador das interações e das aproximações entre os pares.

Um construtor de comunidades de aprendizagem, alguém que disponibiliza conhecimento e permite a todos a sua reapropriação e uso.

Um promotor de formas de colaboração autênticas e participadas, coadjuvantes na construção de uma cultura de Agrupamento de Escolas (AE). Um líder que sabe mostrar caminhos a trilhar, que inspira uma visão conjunta, desafia os processos, permite que os outros ajam, com liberdade e responsabilidade, encorajando vontades.

Sons e ecos da gestão de um líder

Aos olhos dos outros, o Figueiredo, como muitos o tratam, é um líder sagaz, um bom gestor financeiro e pedagógico, um humanista, com uma clara visão e antecipação dos presentes e futuros possíveis, sábio, um amigo incondicional, apoiante de ideias e projetos inovadores, sempre predisposto à mudança e preocupado com o bem-estar coletivo. Quando há uma oportunidade de mudança ele está lá. Como referem, "acredita nas pessoas e escolhe-as, capacita-as, acompanha e dá os meios. Vive a escola" (EP1) e é um diretor que "não olha apenas ao sucesso académico, mas para o bem-estar no individual e no coletivo." (EP2).

Os seus pares reconhecem-lhe competências múltiplas e uma vertente humana singular, especial e inimitável, o que contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional do outro. "Muito do que sou devo-o a ele (...) foi sempre eleito por unanimidade, ninguém questionou a sua capacidade de liderança. Vê à frente do seu tempo (...) a tecnologia, os cartões (...) aprendemos imenso com ele" (EP1).

Ele tem valores muito claros, ele é gestor e líder. Junta essas duas características, ele prepara-se para isso, vai à procura, ele está presente na formação e isso é uma motivação, ele dá-se como exemplo. (...) Ele é um companheiro, um irmão mais velho, tem a dimensão do que é possível, é pioneiro. Sapiente, sabedor e atento. (EP3)

Estas representações sobre a pessoa e a forma como exerce a liderança não deixam ninguém indiferente, nem o próprio que as olha com total admiração e gratidão, mas sempre com a fragilidade e humildade de quem não se sabe defender face a um elogio ou, como é o caso, a um coro de elogios. Sabemos, por si e também pelos outros, que vive a escola como uma missão e nesta sua “cruzada” considera que o trabalho é um valor absoluto e intocável, renovado a cada dia. “Ser diretor é uma missão. Ele tem a capacidade de congrega, conciliar e uma serenidade que coloca em tudo o que faz (...). Na maior dificuldade, ele transmite serenidade.” (EP2).

Formar cidadãos é também o propósito da escola e no Projeto Educativo (PE) é muito claro o que se pretende da escola e do serviço público que presta:

pretendemos uma escola promotora de cidadania ativa e participativa, promovendo o desenvolvimento da autonomia pessoal, assente na clarificação de valores, numa perspetiva claramente humanista e solidária, que permita aos indivíduos a interpretação crítica e fundamentada do mundo atual e os dotes de capacidade de ação, com sucesso, no mesmo. (PE 2022/25, p.23)

Para o António Figueiredo, o diretor do AE Dr. Ferreira da Silva, a escola é um lugar plenamente educador onde o esforço deve ser valorizado e o trabalho é o meio de alcançar o sucesso. Nela devem ser criadas oportunidades e condições iguais, quer para o ingresso na vida ativa, quer para o prosseguimento de estudos, viabilizando a apropriação de saberes científicos, artísticos, tecnológicos e profissionais. De igual modo, a escola tem o dever de apoiar os professores e funcionários no seu esforço de atualização permanente. Esta é uma visão assumida no projeto educativo.

As sociedades que não criam apreço pelos valores acabam por formar adultos sem referenciais de cidadania e de respeito pelo próximo (...) Assim, a construção de um sistema de valores assertivo através da aquisição de conhecimentos, princípios, regras e atitudes imprescindíveis à cidadania participativa numa sociedade democrática é imprescindível (PE 2022/25, p. 22).

O trabalho de todos para a excelência educativa é a prioridade do AE Dr. Ferreira da Silva evidenciada quer no PE, quer no Projeto de Intervenção (PI) do diretor, orientado pelos valores da solidariedade, igualdade, respeito e cidadania universal. O foco da ação dos professores é o ensino, a pedagogia e a avaliação, centrando as suas preocupações nos alunos, nas aprendizagens realizadas e consolidadas e na criação de oportunidades educativas para todos e para cada um, numa atenção redobrada à diversidade de competências e perfis. Se o conhecimento e o desenvolvimento de competências são prioritários, a questão da felicidade e do bem-estar social é fundamental, ou seja, aprendemos mais e melhor quando estamos felizes e a felicidade, independentemente do que possa significar para cada um, é algo que se constrói em parceria e pelo exemplo.

Temos de estar felizes, sentirmo-nos bem na profissão que abraçamos, pois, se estou infeliz, num sítio ou lugar, é pior! Assim, não rendo, não envolvo, não conquisto as vontades! Eu não posso estar numa função/cargo e não dar o meu melhor. Procuo, em conjunto, em rede, de forma articulada, levar as pessoas

“Acredita nas pessoas e escolhe-as, capacita-as, acompanha e dá os meios. Vive a escola” (EP1)

aprendemos mais e melhor quando estamos felizes

a acreditarem no propósito: não faz sentido não ser pontual, não faz sentido a desorganização, procuro sempre ser o primeiro a chegar (...). Eu não peço nada que não dê antes (...). Todos os pais envolvidos nas associações conhecem os problemas e as soluções apontadas para as distintas escolas do Agrupamento, os pais das escolas de Cucujães sabem que os filhos têm a mesma qualidade de ensino, os mesmos recursos, as mesmas oportunidades que os alunos e pais de Nogueira de Cravo e de São Roque. (E1)

Na sua ótica, cada um deve estar plenamente no lugar onde está e tem de estar por inteiro. Nas suas palavras, “ou estou ou não estou, não estou a meio gás, tento sempre estar onde é preciso estar.” (E1). Considera muito relevante o desafio que se coloca ao diretor na gestão democrática e na relação de proximidade com todos os implicados no processo educativo do AE. Vive e permite aos outros o exercício de uma liderança partilhada, colegial, democrática e assertiva que se traduz no saber delegar e indicar caminhos, construir sinergias em torno de projetos comuns, criando condições facilitadoras e necessárias ao desenvolvimento de aptidões pessoais e profissionais que sustentam e fortalecem o trabalho de equipa. Esta perspetiva de liderança é assumida no PI:

em suma, entendo o diretor como aquele que trabalha para potenciar a escola/ agrupamento de escolas como um espaço de transformação, de inclusão e pluralidade, um espaço de promoção de práticas de desenvolvimento sustentável, capaz de garantir a igualdade e oportunidade para todos sem exceção e favorecer a aprendizagem ao longo da vida. (p.5.)

Não considera que seja relevante o facto de estar investido de um ou vários poderes formais e estatutários, mas admite que os outros lhe reconhecem vários talentos que ele usa da melhor forma: o saber, o saber fazer, o saber ser.

Alguns momentos da história de vida do António Figueiredo ajudam a compreender a sua personalidade e o seu carácter, nomeadamente, o facto de ter passado por dificuldades e adversidades, vicissitudes que o tornaram resiliente e inconformado face à aceitação de determinismos ou fatalismos. Nasceu no Uíje, norte de Angola, em 1959, filho de um fazendeiro e de uma retalhista (dona de uma loja de venda a retalho). Fez o 1.º e 2.º anos do ensino básico na escola pública e os outros dois num colégio de freiras, o Colégio Nossa Senhora da Conceição, “onde se primava pelo rigor, disciplina, organização, brio e respeito a todos e a cada um” (E1).

A 12 de setembro de 1975 já não havia comida, nada, não tínhamos nada, chegámos num dos últimos voos militares a Luanda. A 26 de setembro, parti para Portugal, num avião da ponte aérea internacional de evacuação de refugiados e lembro-me de chegar a Lisboa às 5 horas da manhã. Recordo o frio, o desamparo (...) as várias pirâmides de malas no aeroporto, tudo a monte. (E1)

A escola e a educação foram sempre valorizadas no seio familiar, enquanto oportunidade de transformação e enriquecimento pessoal

Estas memórias contrastam com a vivência da sua infância/adolescência, num clima quente e onde a família, fruto de muito trabalho, construiu uma posição social e financeira confortável. A escola e a educação foram sempre valorizadas no seio familiar, enquanto oportunidade de transformação e enriquecimento pessoal. Também a cultura, nas suas diferentes manifestações, fazia parte do quotidiano, “em casa ouvia-se boa música tropical - Gal Costa, Vinícius, Caetano, Chico Buarque, Ney Matogrosso” (E1). Desde pequeno que o contacto com a arte e a cultura lhe proporcionaram o desenvolvimento de competências que hoje, enquanto diretor, o distinguem e ajudam a traçar a sua “imagem de marca”: o sentido estético, a importância de cultivar e partilhar a beleza através da arte, a harmonia das coisas e dos lugares.

Durante a entrevista, enquanto falava de algumas vivências, recordou a vinda para Portugal e a estranheza das sensações que teve quando permaneceu, durante dois dias, em Lisboa, “estava tanto frio que precisei de vestir um casaco, lá nunca vesti um casaco” (E1). Mas o que mais estranhou foram os comportamentos e as formas de ser e estar das pessoas que o rodeavam e que eram avessas à sua vivência de proximidade. Um aspeto que o deixava perplexo era o facto de “cumprimentar alguém pela manhã e à tarde essa mesma pessoa não me falar, como se, aparentemente, nunca me tivesse visto” (E1).

Vir para Portugal foi recomeçar a vida com os valores que trouxeram na bagagem (trabalho, disciplina, rigor, honestidade e resiliência). O pai e a mãe tornaram-se operários e foram todos viver para a casa de um tio, em Oliveira de Azeméis. Não foi um período fácil, a guerra colonial levou-os para um contexto onde eram vistos como “retornados” e onde ele se sentia um refugiado, porque efetivamente esteve nessa condição. Contudo, foi esta contrariedade da vida que lhe abriu possibilidades para a compreensão da condição humana na sua maior fragilidade e para a perceção de que na vida o que levamos para outro lugar, qualquer que seja, é o nosso capital cultural, moral, intelectual. Quando tudo desaparece “este capital é o único que permanece” (E1).

Contou-nos que, quando chegou a Portugal, tinha o 7.º ano de escolaridade e quando foi para a escola, onde não conhecia ninguém, surpreendentemente, foi eleito delegado de turma. A partir do 10.º ano foi igualmente desafiado pelos seus pares para ir para a associação de estudantes, “não escolhi, fui sempre escolhido” (E1). O reconhecimento que os outros sempre lhe manifestaram e o forte investimento que fez na sua formação são marcas no seu percurso académico e profissional. Como referiu,

a escola foi sempre muito importante para mim, fi-la com grande sentido de responsabilidade. “Consegui ir para a faculdade, em Coimbra, com bolsa de ação social, e aí logo me elegeram delegado de curso, no segundo ano, representante no conselho pedagógico e no conselho diretivo e depois fui para o senado (...). Não escolhi, era indicado para tudo o que havia, eu não andava a correr atrás de nenhum cargo porque sabia que não podia reprovar. (...) A prioridade era ter tempo para estudar (...) acabei por passar também pela Associação Académica.” (E1)

O seu percurso académico preparou-o, também, para a intervenção na esfera da negociação, da concertação e da ação social e comunitária, num estreito diálogo entre o indivíduo e o que o rodeia: a comunidade, a aldeia, a vila, a cidade, o município. Aos olhos dos pares, o Figueiredo sabe o que quer, para que o quer e como lá chegar, é instigador e inspirador, desafia os processos e alcança excelentes resultados.

na vida o que levamos para outro lugar, qualquer que seja, é o nosso capital cultural, moral, intelectual

O seu percurso académico preparou-o, também, para a intervenção na esfera da negociação, da concertação e da ação social e comunitária, num estreito diálogo entre o indivíduo e o que o rodeia

Pilares na construção de uma liderança pedagógica

Em 2001/2002, após concluir uma pós-graduação em Administração e Gestão Escolar, António Figueiredo, a convite da Dr.^a Gracinda Nave, da Direção Regional de Educação do Norte (DREN), assume a presidência da comissão instaladora da Escola Básica de 2.º e 3.º ciclos de São Roque, na localidade de São Roque, a qual se encontrava em fase de conclusão. Nesse ano letivo, as aulas só se iniciaram em outubro. Foi naquele lugar que concebeu, ensaiou e implementou formas de governo de escola assentes num diálogo aberto e próximo com os pares, os alunos, os funcionários, a esfera municipal e o tecido empresarial. A forma como assumiu esta liderança e o tempo que permaneceu naquele lugar (10 anos) permitiu-lhe erguer uma liderança pedagógica, com marcas singulares e muito distintas de outros contextos escolares. Frequentemente se dizia que ali era “o colégio de São Roque”. Este foi “O LUGAR” que serviu de inspiração para o ordenamento organizacional e pedagógico do AE Dr. Ferreira da Silva e para a (re)construção da sua identidade. São Roque foi o “berço da civilização”, de onde emergiu uma matriz identitária desenhada por António Figueiredo, em parceria com toda a comunidade que, ao longo de uma década, pulsou com ele, no alinhamento de vozes e vontades que se vincularam a um mesmo propósito: criar e oferecer as melhores condições às crianças e jovens e a todos os que com elas trabalham para que juntos pudessem construir uma educação de excelência, alicerçada no conhecimento, no empreendedorismo, na cultura, no progresso humano e no respeito integral pelas diferenças. “Tinha de desenvolver uma gestão diferenciada para dar aos pais e alunos a segurança e a confiança desejadas” (E1).

Desde cedo, e com a preocupação de encontrar respostas adequadas às diversidades, o diretor priorizou áreas de intervenção para o território, assentes em pilares que considera fundamentais: confiança, segurança, respeito e trabalho. Do seu ponto de vista, os primeiros passos seriam dados no sentido de garantir a confiança e a segurança às famílias e aos alunos que frequentavam a escola, devolvendo-lhes uma perceção real e efetiva de que estavam num lugar protegido e seguro, e que a sua guarda estava assegurada por profissionais qualificados e motivados para o acompanhamento pessoal, social, afetivo e académico. Assim, instituiu o cartão digital de aluno potenciador de segurança para alunos e pais, o que lhe permitia o controle eficaz de entradas e saídas. “Lembro-me que o cartão era caríssimo, mas ele achou que era preciso transmitir essa segurança, ele lançou-se, procurou parcerias e conseguiu” (EP2).

Assume a comunicação e a gestão como áreas importantíssimas na governação pedagógica do território

O respeito e a valorização de todos e de cada um são chaves mestras nesta liderança, que considera que nada se consegue sem esforço, diálogo, concer-

tação, comunicação e vontade. “Tenho boas relações com as redes de proximidade, vou, apresento, dialogo, não desisto, mostro a necessidade” (E1). Assume a comunicação e a gestão como áreas importantíssimas na governação pedagógica do território. Trabalha-as diariamente, num duplo movimento que agrega e congrega a sua vontade a outras vontades. No seu horizonte permanece o valor inestimável do trabalho que dignifica e enobrece, um imperativo moral, uma regra de vida, um sentido e uma dádiva ao mundo, uma marca indelével e “um tributo que prestamos às gerações futuras” (E1).

Enquanto esteve na EB 2,3 de São Roque (re)construiu uma liderança sustentada numa gestão sensata e criteriosa das pessoas e dos recursos disponíveis, sempre numa lógica de rentabilizar as potencialidades e os talentos da comunidade educativa. Neste contexto, São Roque mantém-se na linha da frente, com resultados sociais e académicos acima da média nacional. A pouco e pouco, o território ganhou expressão e relevância para toda a comunidade envolvente e todo o investimento fazia sentido, pelo que novos desafios se desenhavam no seu horizonte. Mais espaço, mais lugares, mais vontades...

Diplomacia, diligência e muita persistência foram e são três âncoras essenciais ao trabalho diário do diretor. Reconhecido pela comunidade local como uma pessoa de bem, um ser humano extraordinário, com uma inteligência emocional enorme, o António Figueiredo soube assumir “as dores da união num parto difícil que foi a agregação de São Roque à Ferreira da Silva” (EP1). Um exemplo concreto do cuidado que teve, aquando desta agregação, foi a escolha de um logotipo para o AE que respeita as identidades previamente construídas e por todos celebradas. Foi com entusiasmo que nos mostrou a marca identitária do AE: “vejam, vejam, significa que temos duas realidades a fundirem-se onde os pontos se congregam, (...) a ideia é agregar, naturalizar, todos são iguais e importantes (...). Na entrega de diplomas, mantemos o patrono de cada escola” (ED).

O legado que transportava soube usá-lo quando, a 4 de julho de 2012, assumiu a Comissão Administrativa Provisória do Agrupamento de Escolas Dr. Ferreira da Silva. Uma vez mais, o reconhecimento da excecionalidade da sua liderança fez com que fosse desafiado e conduzido no cargo. O cenário que encontrou instigou-o para olhar e ver, sentir e escutar, avaliar para poder intervir, conhecer e compreender os modos de organização do trabalho, as formas de interação das pessoas, os projetos que tinham em mãos e o que ambicionavam. A par destes aspetos importava que ele e a sua equipa se ambientassem e projetassem algumas linhas de ação estratégica.

Cheguei e arregacei as mangas, as condições físicas do estabelecimento eram más, não se registando há muito tempo investimentos significativos, os funcionários evidenciavam desmotivação (...). Era necessário adequar a sala de professores e a secretaria, os espaços verdes exteriores encontravam-se muito degradados, os carros estacionavam dentro da escola, as árvores largavam uma penugem terrível, o chão parecia neve, os alunos ficavam com os olhos vermelhos, (...) foi preciso mudar muita coisa e num curto espaço de tempo. (E1)

“Vinha com uma dinâmica de trabalho que era importante naturalizar (...) Eu não queria um ajuntamento, eu queria e quero um Agrupamento de Escolas” (E1)

Superou medos sem amedrontar, ergueu pontes onde havia muros e lançou-se ao trabalho sem reservas. “Vinha com uma dinâmica de trabalho que era importante naturalizar (...) Eu não queria um ajuntamento, eu queria e quero um Agrupamento de Escolas” (E1).

Tudo o que encontrou neste outro lugar foi assumido como um desafio e não como um problema. Considerou vital ganhar as pessoas, cada pessoa, ir buscar uma a uma, escutá-las, fazê-las acreditar que seria possível tornar aquele lugar num outro, diferente e melhor para todos e para cada um, ou seja, quis transpor e naturalizar o *layout* organizacional e pedagógico do lugar construído. Esta é a gramática que perspetiva para a escola, para cada escola do AE, onde existem culturas diferentes, mas onde é possível existir uma matriz moral e ética comum, alicerçada num projeto educativo unificado e construído de forma participada.

Este Projeto Educativo, renovado e atualizado, resultou de uma auscultação dos diferentes Órgãos de Administração e Gestão do Agrupamento de Escolas, bem como dos alunos, funcionários, docentes e encarregados de educação. Paralelamente, também se recorreu ao trabalho de acompanhamento realizado pela Estrutura de Avaliação Interna/Observatório de Qualidade que procura identificar os principais pontos fortes e fracos do Agrupamento de Escolas, quer em termos pedagógicos, quer administrativos, bem como os respetivos planos de melhoria e os indicadores disponíveis no Portal Infoescolas. (PE, 2022/25, p.4)

O projeto educativo é muito explícito no entendimento do que deve ser a missão da escola: “promover o sucesso individual dos seus alunos em cada momento do seu percurso educativo e formativo e garantir um núcleo central de competências adequado às exigências dos tempos que vivemos” (pp. 21-22). Neste processo valoriza-se a participação de todos na (re)construção de uma identidade coletiva.

[Caminharemos no sentido do reforço da construção de um Agrupamento de Escolas aberto à comunidade envolvente e a uma crescente colaboração com os pais e encarregados de educação, criando oportunidades para uma maior participação da sua parte na vida do Agrupamento de Escolas. \(PE, 2022/25, p. 12\)](#)

A (re)criação do AE Dr. Ferreira da Silva requereu um trabalho árduo que, desde os primeiros tempos, exigiu ao diretor “conquistar as pessoas, fazê-las perceber que a realidade é agora diferente (...) e que é preciso agitar e mudar o que tem de ser alterado (...) saber como se faz” (E1). Um outro desafio que se impunha, prendia-se com a (re)definição da oferta educativa, tornando-a mais ampla, rica e diferenciada a fim de poder responder, com qualidade, aos interesses e necessidades de todos os alunos. “Como é que faço isto, como é que eu consigo trazer para aqui uma oferta diversificada, de qualidade e diferenciadora?” (E1).

A resiliência, a criatividade, a empatia e a capacidade de fazer com que os outros se permitam concretizar sonhos, contribuiu para que, hoje, a diversidade da oferta seja uma aposta ganha, em todas as frentes. No ensino secundário, os alunos têm à disposição todas as ofertas dos cursos científico-humanísticos e contam, também, com dois cursos profissionais nas áreas de Vendas e Marketing e Eletrónica, Automação e Computadores. Nestes, os alunos, de setembro a junho, estão imersos em formação em contexto de trabalho, um dia por semana, o que reverte a favor de ambas as partes, uma vez que possibilita melhores aprendizagens, capacitação e desenvolvimento profissional dos alunos e maior ganho empresarial. O alargamento da oferta educativa é um desafio maior quando se olha para a geografia do local. Este agrupamento, situado em Cucujães, numa área periurbana, entre Oliveira de Azeméis e São João da Madeira, poderia, à partida, ser considerado, pelos alunos e pelas famílias, como menos atrativo face aos possíveis encantos das cidades limítrofes.

[O nosso público não são alunos da classe média, nem média alta, são alunos cujos pais trabalham na agricultura, trabalham na indústria, e, portanto, têm dificuldades económicas e financeiras, \(...\) são apoiados pela Ação Social Escolar, mais de 40% têm escalão A, \(...\) a maioria dos pais tem habilitações académicas básicas. Portanto, é trabalhar um pouco com uma matéria-prima que tem as suas fragilidades, mas também bons desafios. \(E1\)](#)

Apesar de neste lugar existirem alguns preditores supostamente difíceis de contrariar, a escola e a comunidade organizam-se para que eles se esbatam e não se façam sentir. Deste modo, o ensino e a aprendizagem são ações cuidadas por todos, pensadas numa lógica de interdependência e interdisciplinaridade, onde os saberes se fundem e se colocam ao serviço do desenvolvimento harmonioso do cidadão. A gestão flexível do currículo, a articulação vertical e horizontal, as aprendizagens essenciais e o trabalho por competências chave, inscritas no *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória* (PASEO), há muito que se naturalizaram nas diferentes formas de ensinar e fazer aprender. A lógica da colaboração entre os professores encontra-se formal e informalmente instituída nas equipas educativas, nos conselhos de turma, de ano, nos departamentos e demais estruturas de gestão intermédia, de modo a rentabilizar esforços no sentido de garantir, a cada aluno, a concretização de mais e melhores aprendizagens.

O que importa é o aluno, ele é o nosso foco. A escola deve garantir-lhe as melhores condições para que se sinta bem — emocionalmente, fisicamente e intelectualmente. É como se cada aluno tivesse um projeto educativo e a escola tem de acionar todos os meios para o colocar em marcha, para o tornar possível e exequível. (EP3)

Percebemos, no decorrer das entrevistas, a importância que o diretor atribui aos saberes profissionais, conhecimento sobre currículo, pedagogia e avaliação e a necessidade de formação na área das ciências da educação para melhorar a qualidade das práticas pedagógicas e, conseqüentemente, das aprendizagens

dos alunos. Numa entrevista ao jornal semestral *Folhinhas*¹, o diretor defende “a necessidade de termos mais pessoas com formação nas Ciências Sociais e Humanas porque são estas áreas (...) que poderão contribuir para uma verdadeira alteração de comportamentos na Humanidade” (p.30). No desempenho das suas funções, uma das preocupações é a de “empoderar TODOS pelas suas diferenças, em particular, quando essas diferenças não foram escolhidas pelos respetivos indivíduos, apenas lhes *caíram no colo*” (p.30).

Para que estes desafios possam ser vividos e ultrapassados, o professor e o diretor precisam sistematicamente de evoluir, aprender, ler, escrever e investigar (atualizar o seu conhecimento) num claro investimento na formação pessoal e profissional.

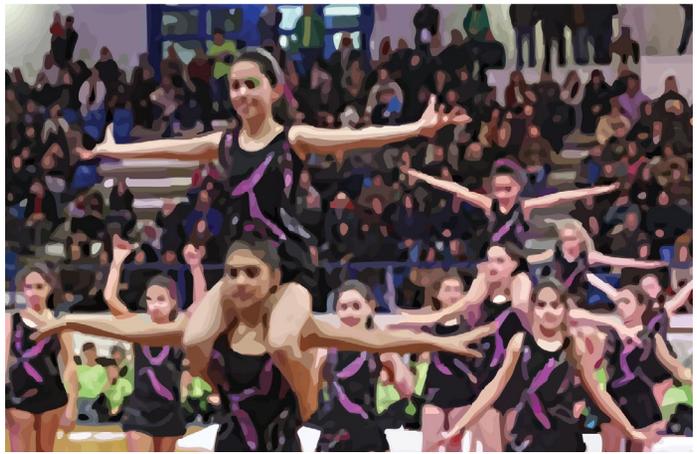
Perspetivar caminhos de sucesso e inclusão

O Projeto Educativo para o triénio 2022-2025 assume-se como um projeto de continuidade e de consolidação das estratégias educativas, na valorização das pessoas e do meio ambiente, nos resultados académicos e sociais, na gestão organizacional e eficiência, na interação e aprofundamento das relações na comunidade educativa e com os parceiros educativos.(...) Está também orientado para estimular a capacidade de adaptação e de inovação, nos seguintes domínios: a) o reforço das aprendizagens e competências; b) a internacionalização, através do programa Erasmus+, *eTwinning* e outros; c) a transição digital com o Plano de Capacitação Digital das Escolas e o Plano de Desenvolvimento Digital das Escolas, beneficiando a escola da formação realizada pelos docentes em capacitação digital no uso das TIC, dos recursos tecnológicos e dos recursos educativos digitais que escolas, alunos e docentes receberam do Ministério da Educação; d) os Planos de Inovação que permitem (re)pensar o funcionamento das escolas; e) o desenvolvimento e o reforço das competências socio emocionais; f) a transição climática com enfoque na Cidadania e consciência coletiva para as questões ambientais e sociais mais atuais. (p. 27)

No projeto educativo do Agrupamento de Escolas Dr. Ferreira da Silva emerge a vontade de articulação do discurso e da ação, na adaptação sistémica da escola aos processos de mudança global em curso, por via dos fluxos migratórios, das novas demografias, da integração efetiva das minorias, das disparidades socioeconómicas, do acesso e inclusão digital, da formação de professores e de técnicos, de modo a prover a inovação e diferenciação dos processos de ensino e de aprendizagem, entre outros desafios. Neste processo de integração e inclusão das diversidades, o acompanhamento dos alunos tem um papel significativo na medida em que este “é de excelência e muito profissional” (E1).

o diretor defende “a necessidade de termos mais pessoas com formação nas Ciências Sociais e Humanas porque são estas áreas (...) que poderão contribuir para uma verdadeira alteração de comportamentos na Humanidade” (p.30)

¹ Jornal do Agrupamento de Escolas Dr. Ferreira da Silva.



Imagens de AE
Dr. Ferreira da Silva

As opções estratégicas e os campos de ação prioritários, bem como as metas que a comunidade ambiciona atingir no triênio (2022/25) estão assentes em princípios e valores basilares: liberdade e cidadania, humanismo e imparcialidade, conhecimento e inovação, património natural e sustentabilidade. Toda a comunidade surge envolvida e comprometida para que cada projeto educativo individual possa ser cumprido, através do reforço progressivo da autonomia dos alunos, tornando-os “agentes responsáveis, livres e ativos, construtores de cidadania plena, promovendo no quotidiano escolar a entreeajuda solidária e o espírito fraterno, que fortaleça um desejável sentimento comum de pertença a uma instituição que é de todos e para todos (PE, 2022/25, p. 24).

Somos um território verdadeiramente inclusivo. Temos famílias que nos procuram, e que vêm de longe, porque sabem que fazemos a diferença no acompanhamento às crianças e aos jovens com medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão — falo de medidas não apenas universais, mas seletivas e adicionais. (E1)

A preocupação com a preservação do património natural e o incentivo das crianças e jovens, desde cedo, a práticas promotoras de um desenvolvimento sustentável, respeitadoras do ambiente envolvente, é também uma linha de atuação, a par da promoção da inovação e do “desassossego intelectual como motivador da descoberta e da construção do conhecimento” (PE, p. 25).

Como denominador transversal à atuação individual e coletiva está o cuidado e zelo diários com os valores do humanismo e da preservação da dignidade da pessoa humana, na promoção de uma educação, diferenciada e inclusiva, no respeito pela diferença, na solidariedade, tolerância e cooperação. Como exemplos referem-se o clube de inteligência emocional que “é fabuloso para todos e os alunos com autismo têm beneficiado muito na capacidade de reconhecer emoções, por exemplo, os sorrisos” (EP4) e a intervenção nas instalações que proporcionaram “um conforto excepcional aos professores, alunos e técnicos (...). Aqui há problemas e há soluções” (EP5).

o cuidado e zelo diários com os valores do humanismo e da preservação da dignidade da pessoa humana, na promoção de uma educação, diferenciada e inclusiva, no respeito pela diferença, na solidariedade, tolerância e cooperação

A escola é um todo, é uma cultura, tem um sentido orgânico — se uma parte da escola estiver mal, a outra parte não funciona, gostava de ter a capacidade de estar próximo de todos para ajudar(..). Eu estou aqui para servir, há exigência, regras e trabalho. Mas, todos somos importantes, e eu procuro usar a linguagem da escuta, da ajuda que é fundamental, a ideia (...) é acompanhar (...) é estar com”. (E1)

O valor humano está acima de qualquer outro, a par da exigência e do profissionalismo que devemos ter em tudo o que fazemos. Cedo se aprende e inscreve esta máxima no curso dos dias. Aqui, a preocupação de todos os agentes

educativos é a de preparar os alunos para a atuação presente e futura na sociedade civil, criando oportunidades de desenvolvimento de um conjunto de competências para o século XXI. Falamos de habilidades socio emocionais: a empatia, a comunicação e o trabalho em equipa, mas também do pensamento crítico, da criatividade, da resolução de problemas e da abertura à inovação. Com esta preocupação, a escola adotou o modelo STEAM (*Science, Technology Engineering, Arts, and Mathematics*), através do qual é possível desenvolver uma abordagem interdisciplinar do conhecimento e desenvolver nos alunos competências que os capacitam para a atuação em carreiras futuras e em profissões emergentes e desconhecidas. A integração das artes em espaços formais e informais da gestão curricular e pedagógica coadjuva a criatividade e a inovação como elos fundamentais aos progressos científico e tecnológico. Estes modos de pensar e organizar a escola permitem que esta seja “a sétima escola pública a nível nacional. Muito trabalho, muito acompanhamento, apoio e boa orientação vocacional e profissional que começa nos 8.º e 9.º anos e é muito bem feita e muito intensa” (E1).

A integração das artes em espaços formais e informais da gestão curricular e pedagógica coadjuva a criatividade e a inovação como elos fundamentais aos progressos científico e tecnológico

A linha de governação do território assenta na requalificação da tríade ensino-aprendizagem-avaliação, em estreito diálogo com as políticas públicas de autonomia e flexibilidade curricular vigentes. A sala de aula é perspectivada como espaço nuclear de desenho da atividade letiva, na qual o professor tem o papel de facilitador de aprendizagens, de modo flexível e em função das necessidades dos alunos. Neste contexto, assume especial relevo a diferenciação das práticas pedagógicas, acompanhadas por um uso contínuo e sistemático de um *feedback* de qualidade. É dentro de um paradigma de educação inclusiva e de valorização de aprendizagens significativas para cada aluno que o diretor gere os recursos disponíveis. A título de exemplo refere que “numa lógica de rentabilização de recursos, grande parte do crédito horário disponível é direcionado para a implementação de políticas e de práticas de educação inclusiva” (E1).

É com a preocupação de que todos, dentro da sua especificidade, possam atingir níveis de excelência que o diretor defende uma gestão integrada de atividades e estratégias facilitadoras da harmonização de procedimentos e da criação e diversificação de instrumentos de avaliação que potenciem a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

A alteração do paradigma da avaliação é necessária, com o foco na transformação das práticas, valorizando o potencial formativo e formador da avaliação pedagógica em defesa da melhoria e da qualidade das aprendizagens. A formação de professores é muito importante, e esta questão da avaliação foi objeto de ampla formação. É necessário saber para saber fazer, a teoria e a prática estão sempre em diálogo. (E1)

Na interseção do projeto de intervenção do diretor com o projeto educativo, destacam-se um conjunto de ações estratégicas de melhoria da qualidade do serviço educativo igualmente importantes para o sucesso, o mérito e a excelência. Estas,

A formação dos professores e outros profissionais não docentes é igualmente valorizada pelo diretor enquanto estratégia para assegurar um serviço educativo de qualidade

em articulação com os mecanismos de integração, de inclusão e de diferenciação curricular e pedagógica, passam pelo incentivo e a valorização da participação dos alunos em atividades, projetos, clubes, concursos e outras iniciativas,

internas e externas. O propósito é o de reforçar e integrar as aprendizagens dos alunos e intensificar o seu sentido de pertença ao agrupamento, fomentando o gosto pela escola e pelo saber, num claro compromisso coletivo com o desenvolvimento de aprendizagens formais e informais. Por conseguinte, enunciam-se algumas linhas que tecem a ação estratégica de governação do espaço escolar.

A aposta numa avaliação e monitorização transparente e autêntica dos resultados escolares que instigue a comunidade educativa a empreender uma análise e reflexão sobre os mesmos é um aspeto essencial na perspetiva do diretor. A sua liderança pedagógica e instrucional passa pelo saber alocar recursos em função das áreas a melhorar, nomeadamente através da constituição de equipas de docentes para a preparação de provas finais de ciclo, provas a nível de escola, exames e provas de equivalência à frequência e preparação intensiva dos alunos para as provas finais de ciclo e exames nacionais.

A formação dos professores e outros profissionais não docentes é igualmente valorizada pelo diretor enquanto estratégia para assegurar um serviço educativo de qualidade. Neste contexto, e em função das necessidades de formação do pessoal docente e não docente, é elaborado o plano anual de formação do Agrupamento de Escolas e é criada uma bolsa de formadores internos, em articulação com o Centro de Formação AVCOA e as Instituições de Ensino Superior. “A formação é um instrumento de melhoria da prática letiva e da qualidade do ensino” (E1).

A promoção do trabalho colaborativo através da prática de coadjuvação entre docentes e da planificação e análise de casos em sede de equipas educativas, a par da implementação de tutorias e apoios individualizados para alunos estrangeiros, na disciplina de Português Língua não Materna e de apoios diferenciados para alunos com medidas universais, seletivas e adicionais são ações facilitadoras de uma efetiva inclusão.

A manutenção do funcionamento das disciplinas em regime anual e a gestão da unidade letiva em tempos de 45 minutos, a par da integração nos horários dos docentes e discentes (5.º, 6.º, 7.º, 8.º e 9.º anos) de momentos semanais de Articulação de Saberes (AS), bem como momentos de DAC – Domínios de Autonomia Curricular — nos ensinos básico e secundário, sempre que possível, foram assumidos pela escola numa perspetiva de articulação interdisciplinar.

A orientação vocacional e profissional dos alunos é entendida pelo diretor como uma medida chave para o sucesso de cada aluno

A orientação vocacional e profissional dos alunos é entendida pelo diretor como uma medida chave para o sucesso de cada aluno. Operacionalizada e dinamizada pelo serviço de psicologia e

orientação através da aplicação de testes psicotécnicos, da realização de visitas de estudo a instituições de ensino superior, de visitas a empresas, de eventos cuidadosamente programados, como a mostra da oferta educativa e das profissões, na dinamização de sessões com pais e alunos e nas entrevistas realizadas em pequenos grupos de alunos com interesses semelhantes são promotores da construção de projetos de vida com sentido e bem-sucedidos. Numa entrevista concedida ao jornal *Azeméis.net*, o diretor destaca que “as bases do sucesso estão na proximidade à vida do aluno e na verticalidade do ensino, aliado a um acompanhamento personalizado” (p.6). Nas palavras do diretor “vamos acompanhando os alunos ao longo do seu percurso, desde o 3.º ciclo ao secundário, e quando chegam a este patamar mostram as suas competências e qualidades”

(*Ibidem*). A orientação vocacional, iniciada no 3.º ciclo do ensino básico, garante o envolvimento dos alunos, famílias e comunidade na concretização das melhores escolhas futuras, facilita a gestão de expectativas e, deste modo, contribui para que todos possam ter percursos de sucesso.

O apoio e orientação vocacional é um aspeto crucial para os jovens e respetivas famílias. É fundamental garantir as melhores escolhas, esclarecendo dúvidas aos alunos e famílias e apontando caminhos. A orientação vocacional é importantíssima, garante aos alunos, pais e famílias o acompanhamento necessário nas decisões atuais e futuras sobre a vida escolar dos seus educandos. (E1)

A gestão de expectativas é (...) muito importante (...) através da orientação vocacional os alunos conseguem ter maior consciência das suas potencialidades e fazer escolhas informadas, ajustadas ao seu perfil (...) acreditam e desenvolvem o seu potencial (...) acabam por ter bons resultados. (EP1)

O envolvimento dos pais e encarregados de educação na comunidade educativa é considerado determinante para garantir os bons resultados académicos e sociais, sendo por isso, necessário sensibilizá-los e informá-los sobre a importância do acompanhamento do percurso escolar dos seus educandos. Assim, compete à escola estimular a sua participação ativa nas estruturas associativas, nas reuniões da equipa de avaliação interna/observatório de qualidade (EAI/OQ), nos conselhos de turma de avaliação intercalar (CT), no conselho geral (CG), entre outras.

No âmbito da implementação de medidas promotoras da equidade e inclusão, o AE Dr. Ferreira da Silva promove uma avaliação de diagnóstico, o mais precocemente possível, de modo a garantir uma intervenção eficaz, proporcionando medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão, específicas para cada aluno, de modo a facultar o seu acompanhamento personalizado pelos docentes de Educação Especial. Nos últimos anos têm-se intensificado parcerias com as empresas da região e o Centro de Recursos para a Inclusão (CRI), para a promoção da integração na vida ativa de alunos que usufruem em simultâneo de medidas universais, seletivas e adicionais. Neste AE, o digital coadjuva os professores na recolha e análise de informação com vista à regulação dos processos de aprendizagem. Através do uso de plataformas específicas para o efeito, os docentes partilham informação, monitorizam e avaliam medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão, em tempo útil.

Asas para voar: resiliência e sustentabilidade dos resultados

A forma democrática, distribuída e pedagógica de exercer a liderança no espaço organizacional, alicerçada nos valores da colaboração, transparência e compromisso de todas as partes com o desenvolvimento integral dos alunos, faz a diferença na construção dos processos e dos progressos na aprendizagem. A liderança capacitadora e transformadora de António Figueiredo cria chão e abre novas possibilidades aos professores, alunos e comunidade, de experienciarem outras formas de ensinar e de aprender num *ethos* escolar promotor da participação e intervenção de todos na construção do processo. As suas formas de exercício da liderança incentivam e desafiam a comunidade na construção de uma identidade cultural positiva, estimulando o orgulho dos alunos e dos profissionais em fazerem parte integrante deste AE. Também a comunicação clara de metas e o fomentar de um clima de acolhimento e respeito fazem a diferença na organização dos processos e nos resultados alcançados, contribuindo, assim, para o sucesso pessoal e académico de toda a comunidade educativa.

O compromisso de António Figueiredo é que “os alunos consigam bons resultados e que se transformem em bons cidadãos” (*Folhinhas*, p.6). Por isso, encara os resultados com humildade, que diz ser fruto de um trabalho de equipa e de uma organização curricular, pedagógica e avaliativa sustentada ao longo dos anos,

numa concertação de ações que passam por uma gestão eficiente de recursos e por uma monitorização estratégica das medidas de apoio às aprendizagens, numa ótica de melhoria presente e futura. “Na escola temos de garantir a presença de múltiplos apoios, não só na vertente pedagógica, mas também ao nível da saúde física e mental, com projetos e ações nestes domínios.” (E1).

A valorização do mérito, a par da construção de bons cidadãos, isto é, bem-educados, cultos, críticos e empreendedores, aptos a participar na atual sociedade do conhecimento, são conquistas diárias concretizadas pelo diretor, através dos múltiplos diálogos encetados com os delegados de turma e as associações de estudantes para perceber as suas visões sobre a escola, os seus problemas e dificuldades. A celebração conjunta e partilhada com a comunidade é visível na entrega de diplomas e medalhas comemorativas, na Sessão Solene de Abertura do Ano Letivo, no âmbito do Quadro de Honra, de Mérito e de Valor e Excelência.

O sucesso académico é reconhecido pela comunidade. No jornal *Azeméis.net* pode ler-se que o AE Dr. Ferreira da Silva em 2022/2023 “entrou no ranking das 50 escolas do país com melhor média, nas 10 principais disciplinas do ensino secundário, e se a lista for encurtada (...) para as escolas públicas (...) ocupa o sétimo lugar da tabela” e que “nos últimos anos tem sido a melhor escola do concelho de Oliveira de Azeméis”. O mesmo jornal refere que, no ano anterior, esta escola foi a melhor do distrito de Aveiro, tendo “os alunos do ensino secundário da escola Dr. Ferreira da Siva (...) revelado grande conhecimento nas disciplinas de Matemática (média 17,7) e de Geografia (média 15,92), conseguindo, em ambos os casos, colocar-se entre as três melhores do país.” (p.6).

A sustentabilidade dos resultados escolares é igualmente visível na avaliação interna, conforme evidenciam os relatórios de autoavaliação. No relatório de 2022/23 pode constatar-se que a média global de transição/conclusão no 1.º e 2.º ciclos é superior a 98,0% e no 3.º ciclo é superior a 95,74%. Os resultados relativos à transição / conclusão do secundário reiteram o excelente percurso dos alunos com 100% de sucesso.

Também no ensino profissional, a percentagem de alunos do agrupamento que concluem o ciclo de estudos no tempo esperado, por comparação com alunos do território nacional, com perfil semelhante, é manifestamente superior, o que se traduz numa taxa de conclusão, superior a 88%. Acresce a plena integração dos alunos no contexto empresarial.

Nós temos excelentes parcerias com o tecido empresarial o que permite aos nossos alunos começarem a estagiar desde o 1.º ano. Aliás, considero que o sucesso da educação depende da existência de parcerias com outras instituições, sejam instituições públicas locais, empresas ou associações culturais de âmbito local, nacional ou internacional. (ED)

O serviço de psicologia revela-se como uma estratégia fundamental para o sucesso de todos os alunos, uma vez que “permite detetar as fragilidades de forma precoce e atuar desde cedo na raiz do problema” (*Folhinhas*, p.6); é um espaço onde é possível “fornecer aos alunos ferramentas que permitam ultrapassar os problemas pessoais que afetam o rendimento do aluno” (p.6), bem como orientar os alunos na escolha do “melhor caminho profissional para o seu futuro” (p.6).

Também os recursos da comunidade, mobilizados através da liderança deste diretor, “um resiliente, um diplomata, diligente, simpático, proativo, que sabe esperar, mas não desiste enquanto não consegue o que pretende” (EP4), contribuem para melhorar a qualidade de ensino e de aprendizagem e para que os alunos possam ter asas para voar.

Marcas identitárias na gestão do AE Dr. Ferreira da Silva

No Agrupamento de Escolas Dr. Ferreira da Silva são vários os fatores que contribuem para a concretização de percursos educativos de sucesso e que traduzem as marcas identitárias da liderança deste território educativo.

A comunicação clara e eficiente sobre os modos de preparação, implementação e regulação das práticas pedagógicas, legitimadora do envolvimento da comunidade educativa na construção de olhares convergentes.

A cultura organizacional construída no coletivo, assente no trabalho colaborativo de suporte aos alunos e às famílias, promotora de melhores condições de equidade e inclusão no acesso ao ensino e à aprendizagem de qualidade.

A aposta na formação e no desenvolvimento pessoal e profissional dos docentes, facilitadora da adoção de práticas pedagógicas transformadoras e inovadoras, informadas pela análise, reflexão e discussão de temas/problemas aos quais urge dar resposta.

A criteriosa e eficaz gestão de recursos humanos, materiais e financeiros agilizadora do encontro de respostas internas: tutorias, mentorias, apoios especializados e orientação vocacional, alinhadas com as necessidades dos alunos.

A gestão financeira inteligente e sustentável dos recursos como estratégia potenciadora das aprendizagens e do desenvolvimento integral dos alunos.

Neste AE, a questão financeira não é um problema em si ou motivo para não realizar um conjunto de medidas e ações que são necessárias para concretizar sonhos porque, como diz o diretor, “então, não se descarta uma boa ideia de alguém, só porque não há disponibilidade financeira de momento!

(...). Aqui não há sempre verba disponível” (E1). Por isso, “às vezes andamos mais devagar, outras vezes mais depressa” (E1), o facto é que a relação que estabelece com a comunidade permite que a mesma apoie, financie e colabore na execução de projetos e de planos de melhoria. Neste contexto, refere que:

os espaços exigem requalificação, manutenção e intervenção, temos crianças com necessidades muito específicas que requerem as melhores condições de integração e inclusão plenas. Carecemos de casas de banho adaptadas, de elevadores, de técnicos especializados, de materiais adaptados, entre muitas outras necessidades. Ora, isso é feito com a ajuda externa, não dispomos de orçamento para esse tipo de intervenções. Temos de saber com quem falar, como mostrar a necessidade, justificar e fundamentar, a que concursos e projetos nos candidatar. Até agora tem corrido bem. (E1)

A construção e manutenção de redes e parcerias de sucesso, de intercâmbio local e nacional, permitem assegurar e prover muito boas condições, materiais e humanas, de modo a garantir a qualidade do serviço educativo prestado. Deste modo, as relações interpessoais entre os membros da comunidade educativa, no cumprimento e respeito pelos respetivos papéis e experiências, direitos e deveres, fomentam o espírito de integração, colaboração e saudável convivência, como princípio basilar desta liderança comunitária, próxima e gestonária.

A cultura organizacional construída no coletivo, assente no trabalho colaborativo de suporte aos alunos e às famílias, promotora de melhores condições de equidade e inclusão no acesso ao ensino e à aprendizagem de qualidade

A construção e manutenção de redes e parcerias de sucesso, de intercâmbio local e nacional, permitem assegurar e prover muito boas condições, materiais e humanas, de modo a garantir a qualidade do serviço educativo prestado

Temos um plano anual de atividades vasto e riquíssimo que operacionaliza o projeto educativo (...) Inserimo-nos numa região que nem sempre garante aos alunos oportunidades de viajar em Portugal e no estrangeiro e a escola, no meu entender, deve facilitar o acesso a outras realidades, culturas, geografias, dando-lhes a possibilidade de contacto *in loco* e de aprendizagem para a vida. (E1)

A riqueza e a diversidade do plano anual de atividades, pensado e operacionalizado em termos curriculares, pedagógicos e lúdicos, possibilita o desenvolvimento de múltiplas competências, alinhadas com as aprendizagens essenciais, através de uma gestão multidisciplinar e flexível que emana dos eixos estratégicos do projeto educativo.

A rentabilização de espaços significativos para a aprendizagem, nomeadamente a biblioteca escolar, polo aglutinador de conhecimento externo e interno, que estabelece a ponte com a comunidade, que é um espaço de fruição de conhecimentos múltiplos e que permite a aproximação entre os centros de investigação, as escolas do AE e o enriquecimento das respetivas práticas pedagógicas. A biblioteca escolar é o palco onde se concretizam, entre outras, atividades no âmbito do CES vai à escola² e do Plano Nacional das Artes (PNA). Estas contribuem para a “integração de subculturas em contexto escolar” porque é necessário apostar “no interculturalismo, no diálogo, na abertura ao outro, na tolerância, na solidariedade (...) na empatia, no saber colocar-se no lugar do outro” (E1).

A valorização das novas geografias e da *superdiversidade* na construção de aprendizagens destaca-se pelas aprendizagens adquiridas através de intercâmbios internacionais. Estes têm um valor extraordinário para os/as alunos/as, pois ampliam o leque de conhecimentos e fomentam competências e redes de contacto significativas no decorrer de trajetórias de vidas pessoais e profissionais. Essas experiências são, muitas vezes, catalisadoras de mudanças de mentalidade e de futuras oportunidades, para além de reverterem para o desenvolvimento da comunidade na sua plenitude, nomeadamente quando partilhadas pelos alunos após o seu regresso.

De facto, ocorreram onze mobilidades em várias cidades europeias, ao longo de dois anos letivos, a saber: Adana e Istambul (Turquia); Bydgoszcz e Lesajsk (Polónia); Madrid (Espanha); Veles (Macedónia); Essex (Inglaterra); Bacau (Roménia); Alkmaar (Holanda); Le Lamentin (Martinica - França); Corlatel (Roménia). Nessas mobilidades participaram 27 professores e 39 alunos. (Relatório final do Plano Anual e Plurianual das Atividades/2022/23, p. 6)

A diversidade de mobilidades para o exterior permite aos jovens a amplificação de referenciais culturais e perspetivas do mundo, através do contacto direto com outras culturas, línguas e práticas sociais diferentes. Proporciona vivências multiculturais intensas que os ajudam na desconstrução de crenças, preconceitos e estereótipos.

A valorização e o respeito pela diversidade saem igualmente reforçadas, mas também todo o leque de competências sociais e pessoais, pois o intercâmbio exige que o aluno lide com situações de adaptação, desafios de comunicação e convivência com outras realidades, contribuindo para o desenvolvimento da sua autonomia, resiliência e capacidade de resolver problemas em contextos diferentes.

² O “CES Vai à Escola” é um programa de extensão do Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra (CES-UC), dirigido predominantemente a escolas e contextos educativos formais e não formais. Visa promover a disseminação do conhecimento produzido nas áreas das Ciências Sociais, Artes e Humanidades, particularmente através da partilha do trabalho de investigação desenvolvido no CES-UC e estimular debates críticos em torno dos principais desafios das sociedades contemporâneas.

O “CES Vai à Escola” procura contribuir para a missão do CES face à democratização do conhecimento, à promoção dos direitos humanos e à constituição da ciência como um bem público, estimulando a construção de uma ecologia de saberes na direção de uma sociedade mais justa, inclusiva e reflexiva.

Estas competências são essenciais no mercado de trabalho e na vida em geral, especialmente em áreas rurais, onde o acesso a oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional é mais limitado. Os alunos ficam felizes, pois sabemos que estas interações com falantes de outras línguas e estes intercâmbios oferecem, sem dúvida, experiências intensivas de aprendizagem de outras línguas, valores e costumes (E1).

a gestão curricular e pedagógica permite que os alunos se tornem embaixadores culturais

Para o diretor, António Figueiredo, o acesso a redes globais de construção de capital social tem um enorme valor para o desenvolvimento académico dos estudantes, trazendo-lhes oportunidades de estudo e trabalho que, de outra forma, estariam fora do seu alcance. Outro aspeto interessante prende-se com a estimulação dos alunos para outros horizontes e carreiras internacionais, fomentando o seu interesse pela educação superior e pelo desenvolvimento da profissão com outra projeção. Estes intercâmbios além-fronteiras possibilitam aos alunos o contacto com novas culturas, despertando-os para uma reflexão sobre a sua identidade cultural, o seu sentimento de pertença e o orgulho pelas suas origens (EP1).

No AE Dr. Ferreira da Silva, a gestão curricular e pedagógica permite que os alunos se tornem embaixadores culturais, representando a sua comunidade e região, e, ao mesmo tempo, trazendo de volta uma visão renovada e abrangente do que experienciaram.

Celebrar em comunidade

"Celebrar é muito importante, reúne e reforça os laços e cria vínculos cada vez mais fortes ao sítio onde se está" (E1)

A liderança fomenta a concretização de atividades dirigidas aos professores, pais, encarregados de educação e à comunidade em geral, em diferentes momentos do ano. Destacamos o momento da *Sessão Solene de Abertura do Ano Letivo*, que presenciámos e que "constitui um genuíno momento de festa, de exaltação e energia, que fez entrelaçar a música, a pintura, a dança e as palavras de elevação feitas mensagem" (*Folhinhas*, p.17) e a receção a todos os docentes por ser um momento especial de reencontros e celebração onde se cruzam desejos e expectativas, sonhos e projetos.



Sessão solene de abertura do ano letivo
Imagem de AE Dr. Ferreira da Silva

Com o propósito de facilitar o acolhimento e a integração aos professores recém-chegados e porque “o António Figueiredo é um facilitador da integração dos professores recém-chegados” (EP7), ele entrega a cada um, *O Asterix*, uma publicação interna que serve de mapa orientador dos trabalhos a concretizar ao longo do ano letivo.

Este documento, para além de incluir um conjunto de informações relativas ao cronograma das atividades letivas e não letivas, previstas para o ano escolar, apresenta a visão e a missão do AE, convocando todos para a sua operacionalização, enaltecendo a importância de cada um na construção coletiva do bem comum. *Sejam bem-vindos, sejam felizes nesta vossa casa* é a mensagem de abertura do *Asterix* e que antecede as boas-vindas dadas pelo diretor, o *governador da Vila*.

Este vai ser o teu/nosso AE e, como tal, espero que nele te sintas bem e acolhido/a. Faço votos para que este se revele um ano letivo particularmente produtivo e de crescimento ao nível da realização pessoal e profissional. Pretendo tudo fazer para isso e conto contigo para colaborares de forma a tornarmos este AE um espaço aprazível, onde o passar do tempo seja leve e a amizade e a camaradagem uma realidade renovada a cada dia. Um abraço! (E1)

A construção de uma cultura organizacional exige uma reinvenção diária de múltiplas identidades culturais, comunidades profissionais de prática, assentes no diálogo e na partilha de experiências

Esta publicação destaca-se pelo facto de não só sublinhar a importância e relevância do contributo individual e insubstituível de cada profissional, na construção coletiva do AE Dr. Ferreira da Silva, enquanto comunidade profissional e organização aprendente, viva e

dinâmica, como ter associados valores e princípios que pautam a atuação de todas e de cada uma das pessoas que trabalham nesta grande comunidade: o rigor e a excelência da sua ação pedagógica, o cuidado com os outros, o respeito pelas diferenças como pedra de toque da integração e inclusão efetivas e o reconhecimento de cada individualidade e do seu potencial para a construção do bem-estar coletivo.

Como sabemos, a vila de Asterix é um exemplo de uma comunidade unida, onde cada um tem um papel distinto, único e insubstituível, mas onde todos trabalham para enfrentarem desafios comuns. Esta ideia é utilizada na publicação para encorajar a colaboração entre professores, mas também para projetar e antecipar a criação de um clima de escola no qual cada docente, novo ou veterano, se sinta integrado e valorizado. A construção de uma cultura organizacional exige uma reinvenção diária de múltiplas identidades culturais, comunidades profissionais de prática, assentes no diálogo e na partilha de experiências, com o propósito de fortalecer o sentido de pertença a uma vasta equipa de profissionais que integram o AE Dr. Ferreira da Silva. “Esta publicação é facilitadora do planeamento das atividades letivas, não letivas e interdisciplinares. Os professores sabem com que podem contar na sua agenda, e a partir daí reorganizar, programar e planear outras atividades pessoais e profissionais” (E1).

O uso inteligente e pedagógico do humor e dos jogos de palavras presentes na publicação provocam reflexões e aliviam tensões, tornando a interação dos professores recém-chegados com os seus pares e com as lideranças, dentro da comunidade educativa, mais acessível. O bem-estar de todos é uma prioridade na liderança do António Figueiredo e que contribui para a estabilidade do corpo docente e não docente. “Há um grande esforço para que se mantenha o corpo docente no Agrupamento de Escolas, o principal elo de ligação entre a escola e o aluno” (EP2). Neste AE “há professores que fazem 100Km diários, só para poderem continuar aqui” (EP1), o clima de escola, decorrente da relação de confiança com a liderança contribui para o desenvolvimento de uma “poli-

O bem-estar de todos é uma prioridade na liderança do António Figueiredo e que contribui para a estabilidade do corpo docente e não docente.

tica de proximidade que se destaca pela presença contínua do corpo de docentes na vida do aluno”, sendo que neste território educativo “o papel do professor é muito valorizado e respeitado.” (Folhinhas, p.15).

Neste AE, a liderança promove, com regularidade, a participação da comunidade escolar e educativa em atividades lúdicas e culturais, várias vezes ao longo do ano letivo, reforçando, assim, os espaços de celebração para legitimar e manter viva e coesa a comunidade educativa. Simultaneamente, privilegiam-se os espaços informais para fortalecer relações interpessoais positivas e que sustentam a identidade do AE.

Organizamos um passeio/convívio para todo o pessoal docente e não docente do agrupamento de escolas no início de cada ano letivo (...) organizamos a nossa ceia de Natal, o almoço de Páscoa e de final do ano letivo (...) realizamos uma Festa Final de Ano Letivo aberta a toda a comunidade, mas também acolhemos e divulgamos iniciativas promovidas por outros elementos da comunidade educativa: caminhadas, convívios, entre outras. Organizamos, anualmente, o “Natal na Rua”, os “Eco Encontros em São Roque” e o Sarau “Poesia, Teatro, Música e Movimento” e/ou “Sarau Gímico.” (EP1)

Sucessos (im)prováveis, futuros promissores

Trabalhando juntos, trocando informações, partilhando decisões e colaborando no processo de ensino/aprendizagem, todos podem contribuir para o processo educativo e ajudar a garantir uma educação de qualidade para todos. (PE, 2022/2025 p. 85)

O sucesso escolar em contextos marcados por indicadores menos favoráveis pode parecer um paradoxo, mas há casos excepcionais de exercício de liderança que desafiam todas as probabilidades e todas as (im)possibilidades. O AE Dr. Ferreira da Silva é liderado por um homem culto que valoriza o conhecimento, a investigação e a arte, que viveu e experienciou contextos muito diversificados, muito adversos, os mesmos que lhe deram lastro, mundo e vida. A herança pessoal e o capital académico do António Figueiredo foram e são diariamente transportados para o exercício do cargo. Louva e respeita o trabalho, exigindo muito de si em prol de outros. Trabalha para que os “seus” alunos sejam cada vez melhores, para que os profissionais sejam cada vez mais dedicados e mais empenhados e melhores profissionais, razão pela qual investe, fortemente, na capacitação de todos.

Como testemunhámos na narrativa biográfica deste diretor, o AE Dr. Ferreira da Silva está situado numa região periurbana, longe dos grandes centros de decisão política, de gestão macroeconómica e de investigação do país. Com uma população estudantil de parcos recursos económicos e com necessidades de apoio ao nível da ação social escolar, provenientes de famílias, predominantemente, com a escolarização básica e secundária, esta moldura parece recortar o retrato que nela se enquadra, ou talvez não! Aqui tudo é inesperado, surpreendente, tudo acontece ao avesso, em rota de colisão com preditores, determinismos e fatalismos geográficos, sociais, económicos, académicos e culturais.

As questões impõem-se – Porque é que isto acontece desta forma neste lugar? Que fatores, que variáveis, que aspetos se (re)conciliam aqui para que a realidade se transforme, brilhe, supere e exceda, em muito, as condições de partida de muitos dos que aqui trabalham?

**liderança servidora, pedagógica, ecológica
e comunitária aliada a uma visão estratégica
singular que alavanca e mobiliza toda a
comunidade educativa**

a organização de espaços e tempos de encontro com a ciência, a tecnologia, o cinema, a música e a dança contribui para criar uma cultura de pertença e resiliência

A variável-chave reside numa liderança servidora, pedagógica, ecológica e comunitária aliada a uma visão estratégica singular que alavanca e mobiliza toda a comunidade educativa. Cria uma visão clara e estabele-

ce metas tangíveis, tornando possível um progresso e um sucesso que parecia inalcançável. Uma liderança que reconhece o potencial de cada aluno, de cada professor, de cada assistente técnico e operacional, técnico especializado, de cada família, mesmo quando as condições externas sugerem o contrário. Através de uma abordagem personalizada, baseada em altas expectativas e apoio contínuo e sustentado, este líder consegue transformar as representações e as percepções dos professores, dos alunos e das famílias acerca do poder da escolarização na alteração do futuro dos jovens e na sua inserção social e comunitária no espaço público. O forte investimento em formações pedagógicas inovadoras, apoia e ajuda os profissionais na implementação de estratégias colaborativas. Também a organização de espaços e tempos de encontro com a ciência, a tecnologia, o cinema, a música e a dança contribui para criar uma cultura de pertença e resiliência, de valorização de avanços e de celebração conjunta de conquistas que reforçam o ambiente de confiança e motivação que se vivencia diariamente no agrupamento.

A insatisfação permanente do líder leva-o à procura de parcerias externas, envolvendo a comunidade local, organizações não-governamentais e empresas, que garantam a todos as melhores condições de trabalho, integração e inclusão. Para este diretor não se trata apenas de melhorar resultados académicos, mas de promover uma transformação social ampla, ajudando os alunos a verem outras possibilidades para o futuro. A sua visão sistémica, aliada a uma gestão eficaz e à capacidade de inspirar os outros a fazerem cada vez melhor, é o que torna possível o cenário coletivo de sucesso. O António Figueiredo agrega competências múltiplas (de gestão pedagógica, socio emocional e financeira) e saberes profissionais (didáticos, pedagógicos, curriculares, relacionais, éticos e morais) que desafiam os processos mais lineares e os limites impostos pelas circunstâncias, provando que é possível inverter tendências negativas e criar um legado e uma herança duradouros de mudança. A sua liderança prioriza o bem-estar coletivo, a inclusão e a sustentabilidade das relações e dos recursos dentro da comunidade educativa.

A porta do gabinete está sempre aberta. Tanto resolvo aqui, como resolvo lá nos diferentes espaços físicos do AE. Avisos e orientações são para todos e os canais de comunicação têm de ser ágeis, rápidos e fiáveis (...) as pessoas são sempre ouvidas e as ideias tomadas em consideração, discutidas e analisadas. (E1)

A sua liderança ecológica, de cuidado, embelezamento e preservação dos espaços, revela uma compreensão do sistema educativo como teia de relações e de interconexões no respeito pelas diversidades culturais e socioeconómicas e na criação de estratégias que integram e potenciam os recursos da comunidade para o enriquecimento do processo educativo. A combinação dos estilos de liderança: pedagógica, ecológica e distribuída criam neste AE um ambiente escolar acolhedor e participativo, essencial para o sucesso dos alunos, num claro incentivo à resiliência e à adaptabilidade na resposta aos desafios externos e internos. Ao criar um espaço onde todos se sentem parte de um propósito maior e onde o crescimento coletivo é priorizado, este diretor estabelece as bases para uma transformação e inovação sustentáveis, cujo resultado é uma comunidade educativa vibrante, resiliente e voltada para a elevada qualidade do ensino, das aprendizagens e de todos os processos inerentes à organização, gestão e funcionamento do agrupamento.

E se, um dia, o líder fosse para outras paragens, assumisse um outro cargo, outras funções, como seria?

Seria muito semelhante, pois ele soube, ao longo do tempo, consolidar uma visão e uma missão para a escola que dificilmente se perderão, a excelência do saber, do saber fazer e do saber ser que estão naturalizados em Cucujães. (EP2)

Onde?

Em Cucujães.

Claro, só poderia ser em Cucujães.



Obra de Paulo Neves
Imagem de AE
Dr. Ferreira da Silva

Síntese As lideranças de topo têm um papel crucial na administração e gestão das organizações escolares. Em presença temos dois diretores que exercem a sua atividade profissional em geografias diferentes e que partilham uma mesma visão e missão para a escola como espaço de equidade e de inclusão. Exercem a liderança de forma distribuída e transformadora em colaboração com os pares, com o meio local, regional, nacional e internacional. São proficientes em múltiplas literacias (pedagogia, didática, gestão curricular e avaliativa, digital, gestão administrativa e financeira). Valorizam a formação como estratégia de capacitação pessoal e profissional e de melhoria organizacional. Promovem parcerias sustentadas com as comunidades, no desenvolvimento de projetos de educação bilingue, desporto de alto rendimento, ensino artístico ou artes performativas, proporcionando aos alunos o acesso a aprendizagens de qualidade.

Afinal, quem são estes diretores? Que traços de personalidade possuem e que conceções têm do governo da escola? O que priorizam nos seus projetos de intervenção, que visão e missão estabelecem para as organizações que dirigem? Quais as marcas identitárias da sua liderança? Como se relacionam com os pares, com as lideranças intermédias e com as comunidades? Que representações têm sobre o(s) modelo(s) de organização do trabalho na escola (ensino, aprendizagem e avaliação)? Como celebram com a comunidade os seus sucessos e como superam as adversidades? Conduzidos por estas interpelações destacamos um conjunto de características pessoais e profissionais comuns à liderança destes dois diretores.

- Valorizam o conhecimento e a investigação como fontes de legitimação das suas formas de pensar e de agir com responsabilidade, transparência e integridade.
- Partilham uma visão e uma missão para a escola articulada com os referenciais nacionais e com as políticas públicas que os enquadram, territorializando-as à esfera local. Articulam pensamento e ação, mostram caminhos e direções, propõem objetivos, discutem metas, monitorizam processos e resultados numa ótica de melhoria da sua ação governativa.
- Comunicam de forma assertiva e clara e usam as evidências disponíveis para informar a tomada de decisões, garantindo que as práticas locais se encontram fundamentadas contextualmente nos referenciais da ação coletiva: projeto educativo, plano de melhoria e demais instrumentos de autonomia.
- (Pre)Ocupam-se com o bem-estar coletivo, a gestão emocional e a felicidade. Valorizam as pessoas, cada pessoa, e escutam-nas ativamente. São sensíveis, solidários e ousados.
- Antecipam soluções para os problemas, gerem conflitos e tensões e fazem-no com diplomacia na forma como agregam, reúnem, reconciliam e vinculam os outros aos ideais e propósitos comuns. São carismáticos e inspiradores.

- Exercem a liderança de forma distribuída e transformadora em colaboração com os pares e trabalham diariamente no sentido de prover as melhores condições para assegurar a igualdade de oportunidades, a equidade e a inclusão no acesso ao conhecimento e à preparação das crianças e dos jovens para o exercício de uma cidadania democrática, interventiva e esclarecida.
- Valorizam a formação como espaço de capacitação e de desenvolvimento profissional e organizacional. Fornecem meios e oportunidades de disseminação do conhecimento, tornando mais robustas as práticas pedagógicas.
- Envolvem as lideranças intermédias como atores estratégicos na construção de pontes de alavancagem das organizações que lideram e tornam possível a coabitação da análise, da discussão, da concertação, do desacordo e da dissonância como meios para o progresso profissional e organizacional.
- Usam a avaliação para a monitorização da melhoria dos processos pedagógicos e dos resultados escolares e instigam as comunidades educativas a empreenderem uma análise e reflexão sobre o que fazem, como e para que o fazem.
- Gerem rigorosamente recursos humanos, materiais e financeiros e usam esse saber para potenciar os resultados em função das áreas a melhorar.
- São proficientes em pedagogia, didática, gestão curricular e avaliativa, o que lhes permite tomar estrategicamente decisões sobre a organização do trabalho docente e discente, propor a alteração de rotas, sem perder a direção.
- São uma referência nas comunidades de proximidade, por vezes a nível de sucesso académico, mas sempre no acompanhamento e apoio diversificado e diferenciado que prestam aos alunos e às famílias, na diversificação de ofertas educativas, na inovação curricular e pedagógica, nos projetos nacionais e internacionais que desenvolvem.
- Celebram, agradecem e reconhecem publicamente o valor das ações de todos na construção plural e democrática de identidades culturais e sentidos de pertença aos territórios.
- Mostram que é possível inverter tendências e preditores através da construção e consolidação de comunidades profissionais de prática.

Dois diretores que articulam visões estratégicas sobre o ensino, a aprendizagem e a avaliação com estilos de liderança distribuídos, inclusivos e comunitários, tornando possíveis progressos e sucessos improváveis nas comunidades educativas que lideram.