

APRENDER

INOVAR



DIVULGAR

COLABORAR



CONSELHO
NACIONAL DE
EDUCAÇÃO

Título

DICA: Divulgar, Inovar, Colaborar, Aprender – 2023

Direção

Domingos Fernandes, Presidente do Conselho Nacional de Educação

Coordenação

Domingos Fernandes
Aldina Lobo

Organização

Adélia Lopes
Aldina Lobo
Ana Sérgio
Fernanda Candeias

Apoio à coordenação

Cristina Brandão
Rita Vinhas

Apoio administrativo e financeiro

Paula Barros

Expedição

Ana Estribio

Autores

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

Editor

Conselho Nacional de Educação (CNE)

Design gráfico

Providência Design

Impressão

Greca – Artes Gráficas

Tiragem

500 exemplares

1.ª Edição

dezembro de 2023

ISSN

2975-9951

Depósito legal

526051/23

Agradecimentos

O Conselho Nacional de Educação

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

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

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

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

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

PERCURSOS DICA

A Alcina está para as "cruzadas"!

Aldina Lobo e António Dias

Dizer e fazer

Ana Rodrigues

A alquimia da liderança: competência, compromisso e confiança

Ana Sérgio

As vozes que a vida do diretor abarca

Ana Rodrigues e António Dias

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

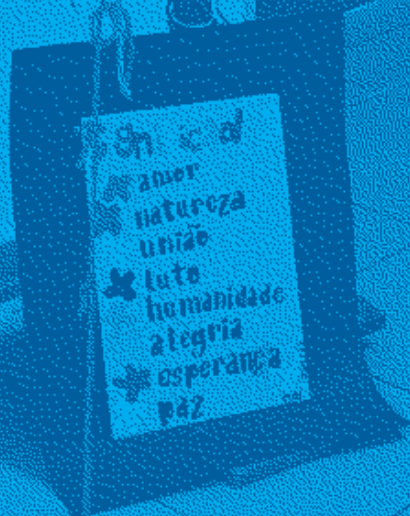
Ana Sérgio, Marta Procópio e Rute Perdígão

Eu sou Medina

Aldina Lobo, Conceição Gonçalves e Ercília Faria

AS FORÇAS DE UM TERRITÓRIO EDUCATIVO: VISÃO, MISSÃO E AÇÃO

ANA SÉRGIO
MARTA PROCÓPIO
RUTE PERDIGÃO



A escolha do Agrupamento de Escolas de Cister (AECister) para a realização do estudo de caso intrínseco (ECI) remeteu para a sinalização de um conjunto de aspetos distintivos dos modos de pensar e agir locais, consubstanciados nas políticas curriculares, pedagógicas e avaliativas, que enquadram o trabalho dos docentes, não docentes e discentes. Num esforço de síntese e de clarificação do que neste território é identitário sobressaem: o exercício democrático e distribuído das formas de gestão e liderança, evidenciado na construção participada dos documentos estruturantes – Projeto Educativo, Plano de Melhoria, Plano Anual de Atividades, Relatórios de Autoavaliação e Plano de Inovação, a par do cuidado com a gestão curricular e pedagógica flexível alinhada com as Aprendizagens Essenciais (AE), o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória e a apropriação da avaliação como estratégia promotora da autorregulação das formas de ensinar e de aprender. Acresce registar aos aspetos já assinalados a implementação de medidas promotoras não apenas da integração e inserção dos alunos em meio escolar, mas da sua efetiva inclusão, apoiada no conjunto de saberes profissionais especializados que se intersejam em rede e colaboração.

Os bons resultados obtidos pelo AECister no processo de avaliação externa da Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC) evidenciam a crescente qualidade dos serviços prestados, patente nos resultados académicos e sociais, e a diversidade de projetos nacionais e internacionais de relevância pedagógica desenvolvidos pela comunidade educativa, que contribuem para redimensionar o espaço e serviço educativo à escala europeia.

A questão de partida do estudo: *O que é que nesta escola contribui para que os seus alunos aprendam com mais empenho e obtenham melhores resultados?* encerra em si mesma o potencial necessário para gerar conhecimento significativo e fornecer compreensão e respostas que adicionem valor naturalístico ao campo em estudo: *como pode a escola organizar-se de modo a garantir o cumprimento do seu desígnio – que todos e cada um dos alunos aprendam?* Estas questões não terão, certamente, uma resposta simples e objetiva, pois requerem uma reconstrução intersubjetiva diária dos saberes profissionais e éticos em jogo na ação educativa legitimadores do que se faz, como e com que intencionalidade pedagógica.

A grandeza como força: do uno ao múltiplo, de uma voz a várias vozes

O Agrupamento de Escolas de Cister, em Alcobaça, é composto por vinte e três estabelecimentos de educação e ensino: uma escola secundária, três escolas básicas de 2.º e 3.º ciclos (CEB), seis escolas básicas de 1.º CEB, dez escolas básicas de 1.º CEB com jardim integrado e três jardins de infância, servindo cerca de 60% do município de Alcobaça. Estes estabelecimentos encontram-se dispersos numa diversidade de contextos rurais, urbanos, junto à serra, próximos do mar. A escola mais distante da sede de agrupamento fica a cerca de 20km em linha reta.

o AECister é o segundo agrupamento de escolas, em Portugal, com maior dimensão por número de estabelecimentos e o quinto maior por número de alunos.

Este agrupamento caracteriza-se também por ter uma dimensão elevada quanto à sua população escolar¹. No ano letivo 2021/2022, 3562 alunos frequentavam as ofertas educativas deste agrupamento, desde a educação pré-escolar até ao ensino secundário². Segundo dados da Direção Geral de Estatísticas de Educação

¹ De referir que o pessoal docente é constituído por 380 educadores e professores, dos quais 44 são contratados. Numa análise por departamento curricular, 22% são de Matemática e Ciências Experimentais, 19% de Línguas e 18% do 1.º CEB.

² Inclui o Curso CEF de 3.º CEB de Operador/a de Pré-Impressão e os cursos profissionais de Técnico/a de Desporto, Técnico/a de Gestão e Programação de Sistemas Informáticos, Técnico/a de Multimédia, Técnico/a de Organização de Eventos, Técnico/a Auxiliar de Saúde e Técnico/a de Comércio.

A ideia de agregar, consensualizar, mobilizar vontades, envolver e escutar as pessoas na tomada de decisões, ampliar horizontes de conhecimento e ação, é claramente uma das forças motrizes presentes na administração deste território.

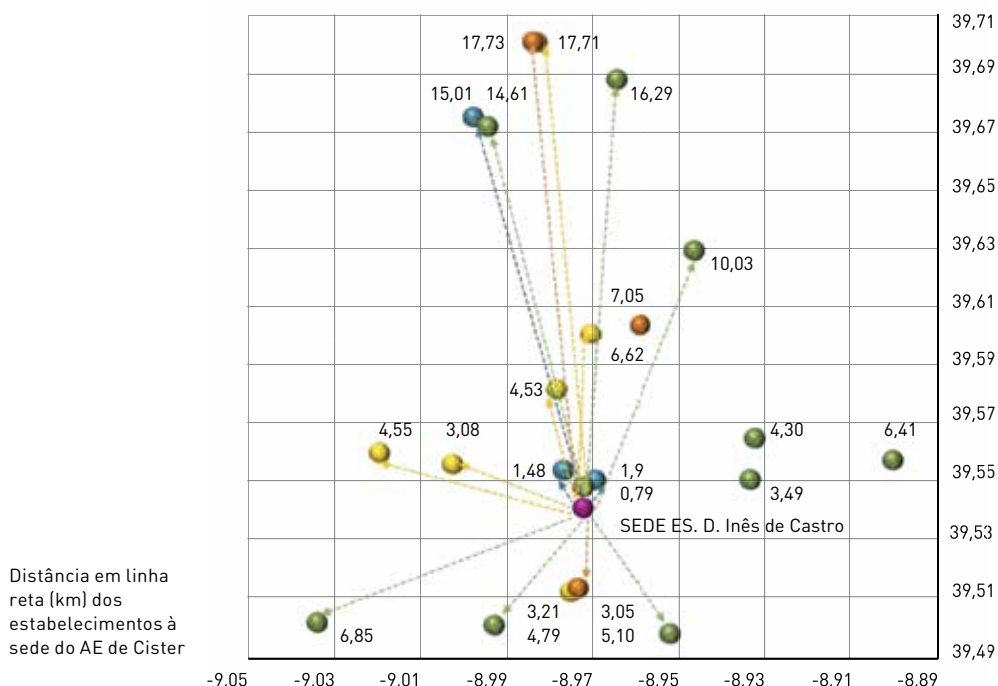
e Ciência (DGEEC), de 2023, o AECister é o segundo agrupamento de escolas, em Portugal, com maior dimensão por número de estabelecimentos e o quinto maior por número de alunos.

Constituído em 2012, tem como símbolo quatro corações que representam as unidades orgânicas que se fundiram: a Escola Secundária D. Inês de Castro e três agrupamentos já existentes no concelho: o Agrupamento de Escolas D. Pedro I, o Agrupamento de Escolas Frei Estêvão Martins e o Agrupamento de Escolas de Pataias.

A grandeza geográfica e territorial expressa na figura é assumidamente vivida e experienciada como uma força vital ancorada numa ampla visão estratégica para o território e inscrita no Projeto Educativo como documento estruturante do planeamento da ação coletiva: *todos precisamos dos outros para nos transformarmos* (p.8). A ideia de agregar, consensualizar, mobilizar vontades, envolver e escutar as pessoas na tomada de decisões, ampliar horizontes de conhecimento e ação, é claramente uma das forças motrizes presentes na administração deste território.

No Plano de Desenvolvimento Europeu [2023-2027] do AECister sobressai a ideia: *ir mais além para querer ser mais* (p.2), reiterando-se o compromisso da comunidade educativa no diálogo com outras comunidades, num espaço alargado de ação e construção de sentidos para o exercício de cidadania no espaço europeu. Este *ser mais* afeta todas as modalidades em que a atividade da escola se pode expressar: *como currículo, como avaliação, como ser-pessoa, como atividade, como arte (...) dando origem a uma matriz axiológica que nos confira identidade (ibidem).*

A visão estratégica para o território educativo, expressa na carta de missão da diretora, revela um alinhamento com as principais políticas públicas educativas do último quartel e os documentos legais que as enquadram. Pode-se, assim, inferir que a identificação com a visão e a missão desta organização escolar possibilitam o desenvolvimento de um plano e propósitos estratégicos, tal como é referido na carta de missão da diretora: *fazer do AECister uma instituição universal, aberta, inclusiva, inovadora pedagógica e tecnologicamente, orientada para os percursos diretos de sucesso e para o desenvolvimento das competências previstas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO) (p.5).*



Uma das imagens captadas por via da incursão no AECister foi a da construção progressiva, inteligente e criativa de uma grande tapeçaria onde cada fio, cada pessoa, conta para a máxima expressão do todo. Coadjuvados por esta imagem, estabelecemos um paralelismo entre a tapeçaria e a organização educativa, sendo os fios que a constituem todas as pessoas que nela trabalham, em consonância e dissonância, curricular, pedagógica e avaliativa, num contínuo diálogo e na procura de consensos alargados entre o todo e as partes na qualidade de elementos que mutuamente se explicam e implicam nos processos de formação e transformação dos contextos. É na construção deste ideário de base humanista, assente no respeito pelas diferenças, solidariedade e empatia, que a força emerge no coletivo, instaurando-se uma linguagem comum, uma gramática que legitima a organização dos espaços e tempos escolares num esforço de articulação conjunta da liderança de topo, coordenações de estabelecimento e outras lideranças intermédias. À partida, o que poderia afigurar-se como uma fragilidade, pela dimensão e a dispersão territorial muitas vezes associada a processos de balcanização e resistência, jogos de poder e contrapoder, formas de colaboração mandatadas e artificiais, confortáveis ou até complacentes entre educadores, professores e demais atores educativos, é neste contexto uma força, uma alavanca, uma grande oportunidade de aprendizagem no coletivo. A construção diária de um projeto educativo por parte de todos os elementos que habitam esta *Grande Casa* faz-se através de diálogos e parcerias numa construção permanente da harmonia e da paz.

Deste modo, são traços do AECister

dar voz e ser ouvido, fazer com que os professores, os alunos, os funcionários, todos se sintam uma equipa e se sintam bem (E|P1); fazendo do nosso ponto forte a organização que depois faz com que a nossa comunicação também seja operacional, porque num contexto tão grande, temos de ser mesmo muito operacionais para fazer com que as coisas resultem. (E|T5)

No coro de vozes que mutuamente se alimentam no espaço escolar, a voz dos alunos tem um lugar privilegiado, o que contribui para que se sintam protegidos, acolhidos e valorizados, e construam um sentido de pertença à escola (clima social), perspetivando o estudo como oportunidade de obtenção de melhores resultados académicos e de desenvolvimento integral da sua personalidade (clima intelectual).

Formas de governo da *Grande Casa*

Para liderarmos uma casa deste tamanho não pode ser de uma maneira brusca. Temos de acreditar também no humanismo e na afetividade. (E|P1)

No AECister encontramos múltiplos rostos, estilos e formas de exercício de liderança que dialogam e que se estimulam entre si, tendo por base um compromisso ético e moral inscrito como o dever de cuidar associado à condição docente. Ao exercício democrático, colegial e participado de gestão e administração do território, por parte da diretora e respetiva equipa da direção, associamos a capacidade de delegar, distribuir e corresponsabilizar as lideranças intermédias e demais agentes educativos pelos processos e resultados alcançados e a alcançar. No território, a liderança surge como força transformadora, pois os líderes formais e informais estimulam-se na coconstrução de uma cultura organizacional que reúne em si subculturas, outras formas de organização do trabalho docente, identidades profissionais diferenciadas, presentes em cada um dos estabelecimentos de ensino, unidos num claro compromisso com as metas organizacionais. A capacidade de confiar, inspirar e envolver a *grande família* através do trabalho entre pares, das redes de proximidade, do trabalho por projetos é a peça-chave que alimenta o tecido das relações humanas e propicia a coesão do grupo. Assim, incentiva-se o crescimento e a criatividade e faz-se uso de processos de decisão participados com vista à criação de um ambiente agradável e facilitador do ensino e da aprendizagem. A direção encoraja e apoia os

docentes, técnicos, alunos e encarregados de educação, na procura de soluções para os problemas por eles diagnosticados, instigando-os a sentirem-se livres e capacitados para refletirem sobre os processos e apresentarem propostas para a melhoria do funcionamento da organização. No território educativo é comum ouvir-se: *tenho a melhor equipa do mundo!* (EIP1)

Acho que sou uma pessoa que concilia, não [apenas] no sentido da paz, mas através de uma visão muito pragmática e muito objetiva do que tem de ser feito na escola e uma visão sonhadora que não deixa de ser utópica do que deve ser feito na educação. E é preciso equilibrar estas duas visões. Não podemos ser só visionários. Também temos de ser pragmáticos. (EIP1)

O desenvolvimento organizacional do AECister encontra-se na direta dependência da capacidade de gerar o envolvimento das pessoas na redefinição de metas e na assunção de riscos face aos compromissos de partida e através da mobilização de múltiplos saberes.

Testemunhamos o exercício de um estilo de liderança emocional e distribuído por via da forte proximidade e articulação entre a diretora e a sua equipa, os coordenadores de estabelecimento, as lideranças intermédias e as equipas educativas, no envolvimento e análise dos processos pedagógicos, resultados escolares e reorientação de

ações estratégicas. O desenvolvimento organizacional do AECister encontra-se na direta dependência da capacidade de gerar o envolvimento das pessoas na redefinição de metas e na assunção de riscos face aos compromissos de partida e através da mobilização de múltiplos saberes. Neste agrupamento, o elemento diferenciador do exercício da liderança reside na ação de compromisso entre todas as estruturas em prol do bem comum, criando-se espaços de discussão, de conflito e negociação, de autoria e de reconhecimento, que unem o todo a cada uma das partes, constitutivas deste grande projeto educativo que se sente comum.

No ano passado nós transitámos do modelo mais tradicional de avaliação para um modelo de avaliação por domínios, inclusivamente no meu departamento já trabalhávamos e avaliávamos assim. (...) Houve muita resistência na primeira fase. (...) Senti que nos tiraram o tapete e que as pessoas se sentiam completamente perdidas. (...) Voltámos atrás. Vamos lá, então vamos ver como é que vocês pensam. Façam a vossa proposta. (...) Esse momento de resistência foi muito importante para recuarmos, para as pessoas depois se acomodarem e caminharmos no sentido daquilo que se pretendia. (...) Parece que agora faz sentido para elas e, sinceramente, faz sentido também para mim. (EIP33)

Em síntese, as duas forças apresentadas – dimensão e liderança – são usadas neste território educativo como:

- Uma oportunidade para o uso e gestão eficiente dos recursos partilhados;
- Um espaço para a criação de uma oferta curricular diversificada e diferenciada, a par da disponibilização de uma rede de medidas pedagógicas de apoio, ao ensino e à aprendizagem, consubstanciadas em ações diversas: tutorias, mentorias, coadjuvações, projetos, atividades extracurriculares e serviços especializados na área da educação inclusiva;
- Sinergias para o fortalecimento de uma cultura organizacional fruto da reunificação de múltiplas culturas escolares através de horizontes de colaboração, partilha de práticas, intercâmbio de recursos e desenvolvimentos de projetos;
- Pontes de diálogo e abertura para o exterior, numa ampla rede de contactos com instituições locais, nacionais e internacionais, estimulando-se a troca de conhecimentos, experiências e recursos, num ambiente de aprendizagem dinâmico e enriquecedor para todos os envolvidos;
- Formas/meios de fortalecimento da identidade e sentido de pertença, através de uma visão estratégica, de uma comunicação interna eficaz e de um exercício democrático da liderança assentes na confiança e no respeito, na celebração e na autoria.

Agir no coletivo: cultura(s) de trabalho e dimensões da profissionalidade docente

A cultura organizacional de trabalho nas escolas tem uma dupla dimensão: individual e coletiva. Neste intercâmbio, os professores participam na qualidade de grupo na construção de identidades profissionais, fruto de *transições ecológicas* em sentido plural, identificando-se com os pares, do seu grupo disciplinar e departamento curricular e demais estruturas pedagógicas em que participam. As vivências destas identidades em meio escolar são transmitidas e assimiladas pelos novos professores através de concepções herdadas e incorporadas em quadros interpretativos e compreensivos, através dos quais os docentes prestam sentido à sua *práxis* e legitimam as suas escolhas, remetendo-os para o *ethos* do território cujas características [geográficas, sociais, culturais e políticas] facilitam ou não os processos de exercício de liderança, organização do trabalho docente, gestão pedagógica, curricular e avaliativa. Como aspetos identitários da cultura organizacional do AECister destacamos as formas de comunicação interna e os modos como ela se efetiva no espaço comum. A estratégia de comunicação utilizada mostra ser eficaz, com vozes e canais definidos, na estreita dependência da natureza da mensagem que se quer transmitir e do público-alvo a envolver, procurando-se garantir o seu alcance sem perda de substância. Por vezes, a informação é transmitida através de um modelo em cascata *os membros do conselho pedagógico são profissionais verdadeiramente de excelência, de um empenho, de uma dedicação ao trabalho que fazem, que é fundamental, e depois a [nossa] função é disseminá-lo em cascata* (E|P1).

Outras vezes a uma só voz:

Às vezes, quando são assuntos mais delicados, é o pedagógico que me pede para fazer a comunicação *urbi et orbi*, para toda a gente ouvir da mesma maneira. (...) Às vezes os coordenadores de departamento (...) têm receio da comunicação em cascata, que as coisas se percam... e querem que [os professores] oiçam uma mesma coisa. Aí, a tecnologia dá-nos uma ajuda; é fácil fazer uma sessão Zoom com trezentos e oitenta professores e apresentar uma só visão. (E|P1)

A tecnologia é potenciada para agilizar a comunicação entre pares, de forma intencional e ponderada. Os coordenadores de departamento e de estabelecimento são os veículos primordiais para a partilha de informação, o que se revela importante para alinhar as pessoas com as metas e objetivos da organização, fomentando uma cultura de comunicação colegial, aberta à participação democrática e produzida horizontal e verticalmente.

É muito importante que as pessoas percebam porque é que as decisões são tomadas. É preciso explicar. Não chegamos ao pedagógico e atiramos as coisas ao ar e as que caíram no chão é que ficaram, não é? Isto é ponderado, é medido e tem uma intencionalidade. Depois é um bocadinho em delegação de competências. Como disse [anteriormente], os coordenadores de departamento e de estabelecimento são absolutamente vitais, (...) para serem a visão do diretor em cada uma das escolas. E depois é confiar numa gestão e relação de confiança, mesmo que as pessoas às vezes façam asneira. (E|P1)

Trabalhamos verdadeiramente em equipa, isso é uma coisa que nos dá um conforto grande, porque as coisas não são feitas individualmente. Nós tomamos decisões conjuntas, partilhamos tudo. Isso é uma coisa que nos dá segurança e nos dá uma estabilidade e vontade até para depois respondermos aos nossos colegas. (E|P35)

As decisões gerais são, assim, tomadas pela direção, liderança de topo, mas as decisões mais específicas são acertadas em níveis intermédios e inferiores. O processo de monitorização é delegado nesses níveis com sentido de responsabilidade. Deste modo, os docentes têm maior oportunidade e responsabilidade na

tomada de decisão em torno do ensino e da gestão do currículo que influenciam diretamente o percurso escolar e a qualidade das aprendizagens dos alunos.

Há um compromisso claro e comum, de todos para com todos, no qual o erro é assumido como oportunidade na construção do caminho.

Há um compromisso claro e comum, de todos para com todos, no qual o erro é assumido como oportunidade na construção do caminho trilhado, com avanços e recuos, e na tomada de decisões estratégicas, sustentadas em práticas regulares de monitorização e avaliação, permitindo ajustes e melhorias contínuas, como por exemplo na estratégia de comunicação quer interna quer externa.

Fizemos há pouquinho tempo uma reunião sobre a questão entre a opção dos [tempos de] quarenta e cinco ou cinquenta minutos. Porquê uma e não outra? Até porque havia uma proposta de um grupo de professores que era mudar já para os cinquenta minutos. Nós entendemos que era assim e o pedagógico fez um estudo muito pormenorizado e apresentou o estudo a toda a comunidade docente para se perceber e isso é uma coisa muito importante. (EIP1)

A monitorização e a avaliação das medidas educativas do AECister, que sustentam as suas deliberações, não são, assim, da competência exclusiva da equipa de autoavaliação, mas de um conjunto de estruturas alargadas e, por conseguinte, de todos os envolvidos.

A construção do Projeto Educativo (PE) 2023/2027 é um outro exemplo de prática de coconstrução e corresponsabilização desta comunidade escolar. Numa primeira fase, recolheram-se opiniões dos mais diversos elementos da comunidade, através de formulários *online* criados e tratados pela equipa de autoavaliação. Após uma primeira reflexão foi construído o esboço do PEE 2023/27 e, oportunamente, em pausa letiva, foi apresentado a toda a comunidade educativa local, num evento que, pelo seu teor, revelou ser nobre e grandioso. O local escolhido foi o salão da biblioteca do Montebelo Mosteiro de Alcobça Historic Hotel, cuja lotação excedeu as quinhentas pessoas. Diretora, presidente do conselho geral e parceiros do AECister lideraram o momento que se constituiu como uma excelente oportunidade de comunicar e trocar ideias, coligir novos contributos e fortalecer o sentimento de pertença a uma comunidade. O evento construiu-se, assim, como um exemplo de uma cultura organizacional aberta, participada e empática, vivenciada no AECister, através da competência expressa pelas suas lideranças para dialogar com o tecido amplo e complexo de interações sociais vividas em meio escolar, demonstrando que a eficácia da comunicação também se faz através do compromisso comum e da colaboração entre todas as partes.

Da análise deste documento estruturante que desenha a estratégia futura retira-se o compromisso comum com foco na qualidade do ensino e das aprendizagens dos alunos. Exemplos pedagogicamente relevantes das dinâmicas de comunicação, colaboração, partilha, análise e discussão, são as equipas educativas constituídas no agrupamento de escolas com geometrias variáveis e adequadas aos diferentes contextos. Nas escolas de 2.º e 3.º CEB, estas equipas são organizadas por ano de escolaridade; na escola secundária por ano de escolaridade e curso (científico humanísticos e profissionais); e nas escolas de 1.º CEB e jardins de infância podem acomodar todos os profissionais e representantes de encarregados de educação afetos à unidade escolar.

Quando procuramos compreender o porquê e o para quê desta reconfiguração do trabalho pedagógico, encontramos diferentes motivações: uma externa, como resposta do AECister a uma sugestão de melhoria inscrita no relatório da IGEC, e outra interna, assente no desígnio de autonomia curricular e gestão flexível do currículo, alinhada com o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, as Aprendizagens Essenciais e o decreto-lei n.º 55/2018, de 6 de julho. O propósito desta reorganização é também o de facilitar a construção de relações

pedagógicas mais robustas e saudáveis bem como garantir a participação dos alunos na construção de espaços de decisão curricular, pedagógica e avaliativa, tornando as aprendizagens mais significativas e relevantes. A par deste propósito prevê-se o desenhar de projetos abrangentes, desenvolvidos numa lógica de ano e ciclo de escolaridade, sem prejuízo da concretização dos projetos de cada turma.

Para este efeito a reescrita da gramática escolar, evidenciada no território educativo, denota a preocupação no acautelar de tempos destinados ao trabalho colaborativo nas equipas educativas. Nestes espaços de diálogos curriculares, pedagógicos e avaliativos, entre professores e alunos, sobressai o cumprimento de políticas públicas de equidade e inclusão por via da agregação das diferentes culturas de escola na cultura global do agrupamento como expressão da maleabilidade e plasticidade deste grande *mosaico fluido* fruto de um jogo saudável de todos os atores na definição de sistemas de atuação concretos por referência à esfera local (características da população, recursos disponíveis, necessidades vivenciadas e resultados esperados) e à esfera global (diretrizes nacionais e internacionais).

Teias: diálogos institucionais e aprendizagens colaborativas

Aos níveis macro e meso sistémico, o investimento deste agrupamento na formação contínua e no desenvolvimento profissional dos seus professores apresenta-se como um fator essencial para amplificar as margens de autonomia e reflexividade das lideranças de topo e intermédias, criando um terreno ainda mais fértil para o progresso organizacional, consolidação das culturas locais de trabalho, abertura à inovação educacional e transformação de práticas e à concretização dos objetivos e das metas definidas.

As dinâmicas de trabalho colaborativo desenvolvido em contextos meso e micro sistémicos revelam-se cruciais para o desenvolvimento sustentável da *Grande Casa*, por via:

- a. da construção de comunidades de prática permeáveis à partilha de ideias, discussão e análise de casos (equipas educativas);
- b. da maior capacitação dos professores e técnicos para a intervenção diferenciada nos contextos educativos, facilitada pela troca e construção de novos saberes profissionais;
- c. do alargamento de competências reflexivas, analíticas e críticas dos professores, como estratégias promotoras da melhoria da qualidade das práticas pedagógicas.

A rede de formação, que se alarga de dentro para fora, emerge da disseminação interna de práticas reconhecidas e de outras necessidades sinalizadas pelos profissionais do AECister no plano de formação em articulação com orientações macrossistémicas às quais o Centro de Formação da Associação de Escolas dos concelhos de Alcobaça e Nazaré tenta dar resposta.

A nível de partilha de boas práticas ainda esta semana temos cá um grupo de professores e alunos de vários países num projeto Erasmus. Temos também projetos para formação de professores no exterior e de *staff*, psicólogos e técnicos. [E|P21]

As necessidades de formação são assim identificadas pelos profissionais e também pela organização escola, como possíveis caminhos de resposta às lacunas de cada um, sobretudo como estratégia de diferenciação e inovação pedagógica.

As necessidades de formação são assim identificadas pelos profissionais e também pela organização escola, como possíveis caminhos de resposta às lacunas de cada um, sobretudo como estratégia de diferenciação e inovação pedagógica. Tenha-se como exemplo, o processo de reconstrução

dos critérios de avaliação, anteriormente referido, que convocou diferentes atores em momentos distintos, com avanços e recuos, espaços de reflexão, de partilha, de construção conjunta e de formação e capacitação dos professores, através de uma ação de curta duração que funcionou como uma demanda cirúrgica e estratégica de apoio à implementação de uma medida do agrupamento no domínio da melhoria da avaliação *da e para* as aprendizagens.

No âmbito do projeto MAIA alterámos os nossos critérios e foi um processo duro, não foi um processo nada fácil. (...) Fizemos uma ACD para todos os grupos do centro de formação para explicarmos os pressupostos da avaliação pedagógica, isto ainda antes do início do ano letivo 2021/22, e depois fizemos reuniões de departamento, de grupo, sempre para apresentar as metodologias. Depois eu fiz, aí fui eu mesma, para ser a voz do conselho pedagógico, fiz várias sessões com diretores de turma, na capacitação dos diretores de turma, para poderem explicar aos encarregados de educação e aos alunos, fiz sessões com pais, via Zoom, porque era mais fácil por causa do número de pessoas envolvidas. Fiz sessões com professores para tirar dúvidas para capacitar, para validar, fiz documentos específicos de informação aos pais, até estão ainda na página do agrupamento a explicar os pressupostos do que se pretendia com esta avaliação. [EP33]

Ainda no contexto de formação e desenvolvimento profissional, este agrupamento de escolas integra uma rede local de aprendizagem, que transpõe as margens do ensino obrigatório, através de uma forte articulação com o tecido empresarial territorial, nomeadamente através da ação do seu Centro Qualifica e com instituições de ensino superior da região centro do país.

Existe em Alcobaça uma rede local de aprendizagem, da qual fazem parte diretores de agrupamento, entidades formadoras, três Centros Qualifica, três universidades sénior, IFP, associação de jovens que são quatro e que trabalham em torno do empreendedorismo. Como aspeto relevante na participação na construção de conhecimento académico, capacitação e desenvolvimento profissional dos professores, o AE também articula algumas ações com o Instituto Politécnico de Leiria e a Universidade de Coimbra. [EP6]

Em síntese, o AECister constitui-se como uma organização aprendente e reflexiva que aposta na formação regular, contínua e sistemática dos seus profissionais, de modo a não se encontrar na estrita dependência do olhar externo para se autoanalisar e avaliar, enquanto acautela internamente mecanismos de monitorização e autorregulação passíveis de produzir conhecimento autêntico e informado sobre si. É esta uma forma de corresponsabilização e vinculação de toda a comunidade aos objetivos e metas inscritos no projeto educativo.

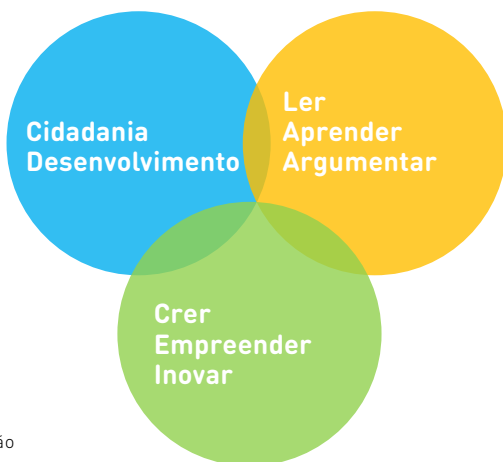
Ensaio de práticas de gestão curricular, pedagógica e avaliativa

No AECister, as equipas educativas possuem autonomia para pensarem e decidirem sobre as melhores formas de planeamento e organização pedagógica dos trabalhos letivos, metodologias e estratégias de ensino e avaliação das aprendizagens. Este cuidado pedagógico está igualmente associado ao desígnio da autonomia curricular, substanciada na seleção e sequencialização dos conteúdos (o que ensinar, como, a quem e para quê) numa perspetiva integrada e multidisciplinar que aposta na preparação dos alunos para um exercício de cidadania esclarecido, refletido, autónomo e crítico. As margens de construção da autonomia pedagógica e curricular constituem-se como partes integrantes do *design* educacional e, por conseguinte, influenciam a qualidade das aprendizagens dos alunos instigando-os à aplicação e mobilização dos conhecimentos adquiridos noutros contextos do mundo real.

Os ensaios de prática que aqui se apresentam convocam o conjunto de ações e medidas que proporcionam aos alunos a oportunidade de desenvolverem conhecimentos, atitudes e valores (na ampla conceção de competências) no processo de ensino e aprendizagem. Esses ensaios são pensados e organizados no território educativo na esfera da oferta curricular disponível com o propósito de permitir que os alunos aprendam melhor, com mais entusiasmo e obtenham melhores resultados, possibilitando-lhes a vivência e a experiência inovadoras da construção pedagógica e curricular numa variedade de contextos educacionais: sala de aula, laboratório, espaços exteriores e outros geograficamente diferenciados, mas igualmente promotores da construção de interações para as aprendizagens. As medidas Saber em Ação, no 1.º ciclo, e Turma em Projeto, nos 2.º e 3.º CEB, funcionam como duas respostas (de articulação pedagógica, curricular e avaliativa) com o mesmo propósito: garantir a construção efetiva de aprendizagens tendo por base os documentos orientadores (PASEO e AE) e normativos como os decretos-lei n.º 54 e n.º 55, ambos de 6 de julho de 2018.

No ano letivo 2020/2021, o agrupamento de escolas de Cister gizou um Plano de Inovação Pedagógica (PIP), legitimado por uma prática diferenciada, implementada numa das suas escolas de 1.º ciclo, desde 2016/2017, na escola básica de Carvalhal de Aljubarrota. É nesta escola rural, então afetada pela desertificação, que surge o projeto de escola Rumo ao Futuro. Um desafio apresentado pelo Movimento Alcobacense pela Educação em Comunidade (MAEC), desde logo acolhido pelo agrupamento e consolidado numa proposta educativa, que veio contrariar o fluxo de alunos para a região mais urbana. Na sequência deste projeto surgiu a disciplina Saber em Ação que fazia parte da matriz curricular de todos os alunos que frequentavam esse estabelecimento de ensino, do 1.º ao 3.º ano de escolaridade, excluindo-se o 4.º ano, por ainda não se encontrar abrangido pelo decreto-lei n.º 55/2018, de 6 de julho. No ano letivo 2021/2022 a disciplina foi alargada a todas as escolas e a todos os anos de escolaridade do 1.º CEB. O Saber em Ação é descrito nos documentos orientadores como uma zona de confluência e de articulação das Aprendizagens Essenciais com as restantes componentes do currículo, possibilitando a criação de espaços e tempos específicos para o trabalho interdisciplinar, com uso de diferentes recursos, incluindo a tecnologia em sala de aula, na firme convicção de que é possível garantir aos alunos uma visão integrada e não aditiva, segmentada ou mesmo espartilhada do currículo, tornando-o vivido, recriado e experienciado em proximidade, assumindo-se os alunos como protagonistas das suas aprendizagens e os professores como agentes facilitadores da sua concretização.

Dotado de documentos curriculares próprios (critérios de avaliação e domínios de aprendizagens), o Saber em Ação apresenta-se organizado em três domínios, representados na figura seguinte.



Domínios do
Saber em Ação

Saber em ação

Como objetivos de aprendizagem encontramos o propósito de desenvolver nos alunos a confiança e a motivação, o reforço da autonomia e a organização no trabalho, a promoção dos valores da cooperação, o respeito, a responsabilidade e a inclusão, na qualidade de fios condutores da prática pedagógica, a valorização do trabalho colaborativo e interdisciplinar, o envolvimento dos alunos na avaliação *das* e *para* as aprendizagens e a promoção do seu desenvolvimento pessoal, social e cultural, assentes na educação artística. Uma vez mais, encontramos a forte conexão com as orientações e normas prescritas, a par de uma procura de respostas para problemas internos, desenhadas com intencionalidade e ao serviço da melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem. A Cidadania e Desenvolvimento e as Tecnologias de Informação e Comunicação, na qualidade de componentes de integração curricular transversal, são também fortemente potenciadas pela dimensão globalizante do Saber em Ação, assim como a articulação entre o 1.º e o 2.º CEB, existindo uma continuidade das metodologias de trabalho desenvolvidas no âmbito da oferta complementar.

A medida Turma em Projeto é reveladora dessa transição. Destina-se a turmas de 2.º e 3.º ciclos e prevê, igualmente, uma confluência de saberes curriculares e mobilização de competências transversais propiciadoras da construção holística dos conhecimentos, através de uma metodologia de trabalho de projeto interdisciplinar.

O apoio educativo, a coadjuvação e o desdobramento de turmas são outras medidas ensaiadas pelo agrupamento, com grande investimento em anos estratégicos do ensino básico, com intencionalidades claras, evidenciando as prioridades e as tomadas de decisão pedagógica.

No 2.º ciclo, consubstancia-se numa área curricular, com 135 minutos semanais. É lecionada por dois ou três docentes de diferentes áreas disciplinares, para o desenvolvimento de projetos que dão resposta aos interesses dos alunos e garantem a articulação

das componentes do currículo cooptadas em função do tema desenvolvido, dando-se primazia ao desenvolvimento de competências de leitura, artística e cultural. No 3.º ciclo, a Turma em Projeto ocupa a componente da oferta de escola, durante 90 minutos semanais, num semestre letivo, em articulação com a Cidadania e Desenvolvimento. A implementação destas medidas, desenhadas para os três CEB, constrói-se com o papel ativo de todos - docentes, alunos e outros atores -, requerendo um trabalho colaborativo frequente e continuado, que o AECister prevê no horário dos diferentes profissionais. Assim, o Saber em Ação e a Turma em Projeto consubstanciam-se em áreas disciplinares associadas a processos de inovação, transformadores da vida pedagógica do agrupamento.

A monitorização destas duas ações estratégicas, promotoras da qualidade do sucesso escolar, é realizada pelos conselhos de turma encontrando-se o balanço dos trabalhos inscrito em ata (EIP15), bem como através da construção e aplicação de questionários de satisfação a pais e encarregados de educação, professores e alunos dos diferentes anos de escolaridade. De acordo com os

resultados do questionário de monitorização do Projeto de Inovação Pedagógica do AECister, em 2022, 90% dos professores de 1.º CEB respondentes (n=51) validaram que a medida Saber em Ação funciona como zona de confluência e de articulação das aprendizagens essenciais de várias disciplinas do currículo e que se recorria com frequência a trabalhos de natureza prática, projetos e experiências. As respostas dos alunos confirmaram e especificaram o trabalho aí desenvolvido - 80% dos alunos do 1.º CEB respondentes (n=369) reafirmando terem trabalhado temas ligados à saúde, à segurança e ao ambiente e terem realizado as respetivas apresentações.

Estas ações são monitorizadas pela equipa de autoavaliação, através da aplicação de questionários a alunos e a docentes, e, no final do ano, às famílias. Os resultados são tratados e objeto de análise e divulgação em reuniões de reflexão conjunta para reajuste de algumas medidas, se necessário. (EIP10)

O apoio educativo, a coadjuvação e o desdobramento de turmas são outras medidas ensaiadas pelo agrupamento, com grande investimento em anos estratégicos do ensino básico, com intencionalidades claras, evidenciando as prioridades e as tomadas de decisão pedagógica.

Temos um investimento muito grande no apoio educativo, no primeiro ciclo. Sim, em termos de gestão de crédito horário, cerca de trinta por cento está afeto ao primeiro ciclo com o apoio educativo. Depois, temos aquelas áreas que definimos como prioritárias: temos a coadjuvação, este ano, no quinto, no sétimo e no nono ano. Uma coadjuvação em dois tempos na aula de matemática, quinto e sétimo, por causa das novas aprendizagens essenciais, nono ano por causa das provas finais. O crédito não nos permite ter todos os anos; gerimos e priorizamos. Depois, temos também como medida universal o desdobramento das turmas, a Português e Inglês, como reforço da oralidade e do trabalho mais prático, em todas as turmas, acima de vinte alunos, do quinto ao nono ano, desdobramos todas. (EIP1)

Deste modo os professores e os alunos conseguem organizar as tarefas e gerir o currículo de uma outra forma e fazer um trabalho mais prático. Temos também em Oficina da Língua, disciplina no 8.º ano, em Francês e Espanhol. (EIP10)

Em síntese, o desafio colocado a docentes e discentes de os planear e colocar em prática exige a promoção de tarefas, também elas desafiadoras e mobilizadoras de operações cognitivas, tais como:

- a. Gerir projetos e tomar decisões para resolver problemas, através da simulação de cenários reais ou fictícios sobre questões de diferentes áreas de conhecimento: económicas e financeiras, educacionais ou ambientais, como por exemplo no projeto Ginásio do Empreendedor.
- b. Comunicar ideias e projetos realizados individual ou colaborativamente em diferentes contextos de aprendizagem, junto de diferentes públicos, concretizado em produtos discursivos, textuais, audiovisuais e/ou multimédia, com respeito pelas regras próprias de cada ambiente (como constam nas figuras).



Espaço de desenvolvimento da autonomia e comunicação de trabalhos numa sala de aula do centro escolar de Alcobaça

- c. Compreender processos e fenómenos científicos e tecnológicos que permitam a tomada de decisão e a participação em fóruns de cidadania, através de atividades laboratoriais e saídas de campo, dinamizadas em parceria com o centro de Ciência Viva e a Universidade de Coimbra.

O clube Ciência Viva do centro escolar tem dois anos e um tema central – economia circular –, embora as abordagens possam derivar para outros assuntos relacionados com a sustentabilidade. Nas ciências experimentais, por exemplo, as atividades e os experimentos são itinerantes e vão a todas as escolas do 1.º ciclo e jardins de infância – o laboratório em ação existe há três anos. (EIP32)



Abordagem científica nas aprendizagens, AECister

- d. Apreciar criticamente as realidades artísticas, pelo contacto com os diversos universos culturais, nomeadamente locais.

Ainda agora viemos do Cineteatro (...) um teatro de marionetes, Mustafá. Era só uma pessoa a fazer o teatro sobre um refugiado e agora falar daquilo tudo... Os miúdos, se vissem! Estavam mesmo presos, não desligaram. Nós temos a sorte de atravessar a estrada e temos um cine-teatro. (...) Portanto, temos de aproveitar, porque tudo é aprendizagem. É assim que entendo fazer o meu melhor no dia a dia. (EIP16)

- e. Utilizar de forma confiante, criativa e crítica as tecnologias digitais em contexto de aprendizagem.

Há muitos anos que na D. Pedro temos as Olimpíadas da Cultura Clássica. E os alunos trabalham nas artes multimédia desde o 2.º CEB. Recentemente criaram um repositório digital com conteúdos para todos os colegas do agrupamento, estratificados por todos os níveis e ciclos de ensino, por áreas. Na altura da pandemia foi possível realizar visitas virtuais através do site do AE e da página do *facebook*. (EIP31)



As tecnologias em contexto sala de aula

Para além destas medidas, outras se destacam como espaços férteis de desenvolvimento de projetos que se encontram enraizados nas mais diversas componentes do currículo, evidenciando uma vocação inclusiva, quer por via do envolvimento de todos os alunos, quer pela agregação de projetos existentes e/ou emergentes de parceiros locais, nacionais ou internacionais, mencionados mais à frente.

Saberes solidários e lógicas de atuação inclusiva

A solidariedade e a inclusão são valores que marcam e delimitam o projeto educativo deste agrupamento como se constata no texto e na figura.

Uma marca indelével desta cultura é a inclusão. “Estamos todos a bordo” da mesma barca, apostados na mesma viagem. Incluir é querer ter todos connosco, os que são campeões na bondade, os que vencem nos estudos, os que chegam em primeiro lugar nas provas desportivas, os que veem o mundo com outros sentidos que não a visão, os que voam em cadeiras de rodas, os que vivem no mundo que parece ser apenas deles... Esta inclusão, marca humana entre as mais humanas, exige a solidariedade, a pulsão que nos faz querer bem ao outro, ajudá-lo nas suas dificuldades. (Projeto Educativo 2019-23, p.74)



Abordagens de uma escola inclusiva, AECister

No agrupamento encontramos, assim, uma cultura de escola onde se procura que todos possuam efetivas oportunidades de aprendizagem e de construção individual e coletiva. Esta evidência assenta na consolidação e valorização da diversidade, na promoção da equidade e não discriminação no acesso ao currículo e na progressão ao longo da escolaridade obrigatória. Nos últimos três anos, o território educativo procurou a transformação de práticas, vinculando toda a comunidade a um processo de mudança cultural e organizacional baseando-se num modelo de intervenção multinível onde se assumem as transformações curriculares, pedagógicas e regulatórias como fundamentais à melhoria dos processos e dos resultados.

De notar o trabalho desenvolvido em torno do Orçamento Participativo das Escolas que nos últimos dois anos se encontra direcionado para a inclusão, desafiando os estudantes a apresentar propostas dirigidas à inclusão de todos, sobretudo dos mais afetados pela pandemia.

Centro de Apoio à Aprendizagem (CAA)

Atendendo à dimensão, heterogeneidade e complexidade do agrupamento e a uma visão de inclusão como a única justa e possível, em cada unidade orgânica assumem-se inúmeras estruturas físicas enquanto componentes do Centro de Apoio à Aprendizagem e mobilizam-se diferentes recursos humanos especializados, como os representados na figura, bem como outros, em regime de voluntariado, nomeadamente alunos que se dedicam aos seus pares nos tempos extraletivos.

Organização do CAA

Centro de Apoio à Aprendizagem

Espaços

CAA Apoio à Multideficiência (Centro Escolar, DPI)

CAA Apoio ao Ensino Estruturado (Centro Escolar, FEM, ESDICA)

Salas de trabalho

Biblioteca Escolar

Pavilhões e espaços desportivos

Laboratórios

Salas específicas (ex. TIX; Musicoterapia DPI)

Bar, Reprografia, Serviços

Espaços comuns, Pátio Escolar

Projetos e Medidas

Projeto ACS

Intervenção na Dislexia e Disortografia

Apoio Tutorial Específico / Tutorias

“Escolhe e Aprende”

Mentoria entre Pares

Educação Emocional no Pré-Escolar

“Toca a Mexer” - Musicoterapia

Desporto Escolar

Apoio educativo / Apoio ao Estudo

Erasmus +

Step 1 - Agarra o teu Futuro

Escola de Pais

Clubes / Projetos Enriquecimento Curricular

Recursos Humanos Específicos

Docentes de Educação Especial

Técnico do GAI
4 psicólogas - SPO
2 assistentes sociais - SAS

Assistentes Operacionais

Docentes Apoio Educativo

Docentes envolvidos em projetos

Docentes coadjuvantes

Parceiros / Serviços da Comunidade

O Centro de Apoio à Aprendizagem (CAA) no AECister é uma estrutura de apoio agregadora dos recursos humanos e materiais, dos saberes e competências da escola. Na senda daquela que é a visão do AECister em matérias de inclusão, se entendemos cada aluno de forma holística e compreensiva, também as respostas à inclusão abarcam todo o universo de respostas de apoio à aprendizagem. Assim, o 'nosso' CAA é, necessariamente, um construto complexo, alargado e dinâmico, envolvendo todo o tipo de recursos passível de ser mobilizado em prol de todo e qualquer aluno (Regimento do CAA, p.2).

São espaços reconhecidos pela comunidade como um ponto forte e uma mais-valia para todos os alunos:

não vemos o CAA como as antigas unidades de apoio à multideficiência ou do apoio ao autismo, vemos o CAA enquanto estrutura agregadora de todas as respostas para a inclusão de todo e qualquer aluno, (...) que engloba tanto o trabalho dos docentes de Educação Especial como o trabalho específico das salas de apoio, da unidade de apoio à multideficiência, autismo e tudo o que tem a ver com apoios educativos, mas também com projetos de mentorias entre pares, tutorias autor-regulatórias, com base no programa MENTOR. (EIT2)

São também espaços de trabalho pedagógico planeado e implementado colaborativamente em equipas alargadas com docentes e técnicos especializados, com lugar a capacitação dos e pelos diferentes profissionais.

Nós [psicólogos do AECister] fizemos a capacitação de professores tutores e temos vários projetos de promoção de competências. Temos essa visão de que existe uma série de recursos (sempre muito limitados, face às nossas necessidades) que, no início do ano, se pensa em alocar horas, para dar apoio aos alunos, não especificamente só com o docente de Educação Especial. Depois dentro do [trabalho do] docente de Educação Especial também temos diferentes modalidades de apoio. (EIT2)

Procuram-se, assim, respostas individualizadas para situações que requerem um apoio mais direto aos alunos através da mobilização de recursos (por um docente de Educação Especial ou outro recurso considerado útil) ou no reforço de aprendizagens, assegurado por docentes de diferentes áreas disciplinares. Exploram-se lógicas de trabalho colaborativo e cooperativo em sala de aula, ou noutros contextos educativos, com vista ao desenvolvimento de competências específicas.

Procuram-se, assim, respostas individualizadas para situações que requerem um apoio mais direto aos alunos através da mobilização de recursos (por um docente de Educação Especial ou outro recurso considerado útil) ou no reforço de aprendizagens, assegurado por docentes de diferentes áreas disciplinares.

O apoio direto em sala de aula, em que é feito um trabalho de articulação com o docente responsável por determinada disciplina, obriga-nos muitas vezes a conciliar o horário dos docentes com horário das diferentes turmas e a fazer ali um *puzzle* para que o professor possa dar ali um reforço de competências dentro da sala de aula, Português, Matemática ou Inglês. Isso dependendo também das necessidades dos alunos. Mas depois também temos um apoio direto, fora do contexto de sala da aula, em pequenos grupos, para trabalhar competências específicas, por exemplo, intervenção ao nível da dislexia, o que pode agregar diferentes alunos até de diferentes turmas. (EIP21)

Professores e técnicos do agrupamento (psicólogos e assistente social) consideram que as formas de reescrita e apropriação do decreto-lei n.º 54 à esfera local constitui um ponto forte da *Grande Casa* cuja ocupação vital é acolher, integrar e incluir, dando como exemplo o Guião de Acolhimento Para Uma Escola Mais Inclusiva⁴ construído pelo agrupamento.

Um dos nossos pontos fortes é o nosso guião de acolhimento para uma escola mais inclusiva, que é um documento interno em que temos tudo muito estruturado, como uma linguagem acessível. O que é que nós entendemos por inclusão? Quais são os procedimentos? Quais são as estruturas de apoio, a que cada professor [pode recorrer], nomeadamente em termos de serviços de psicologia, serviço de ação social? Quais são os tipos de situações que são para encaminhar para a psicologia e quais os casos em que se deve contactar o técnico de serviço social? Se não tivéssemos isso tudo muito organizado, era muito difícil gerir o volume de trabalho e a diversidade de situações. Por isso, é uma equipa composta por meia dúzia de pessoas que tem de gerir um universo tão grande e vemos que há uma corresponsabilidade de todos os elementos da comunidade educativa para aquilo que são as medidas universais. E acho que um ponto forte nesta divisão da equidade é que é em todos os professores esta ideia de medidas universais... A monitorização de medidas universais está muito presente no nosso agrupamento. [E|T2]

MENA

Os valores de inclusão e de solidariedade espelham-se também em mais um projeto abraçado pelo agrupamento, o projeto MENA (Menores Estrangeiros Não Acompanhados). Atualmente, este é um agrupamento de referência no apoio, integração e acompanhamento a sete menores estrangeiros de cinco nacionalidades diferentes⁵, não acompanhados e residentes em Portugal. Para tal, o território adotou internamente um conjunto de ações (medidas educativas extraordinárias) de caráter multidisciplinar e multinível, facilitadoras do acolhimento de crianças e jovens em situação de maior vulnerabilidade, face aos contextos de proveniência, garantindo a sua integração curricular e pedagógica, nomeadamente através do reforço da aprendizagem da língua portuguesa, bem como do apoio dos serviços da ação social escolar e de entidades parceiras a quem pedem ajuda.

tentamos dar resposta às solicitações dos alunos Mena, (...) que nos chegam sem saber português. Então, há o tal acolhimento no sentido de lhes proporcionar a possibilidade de eles assistirem às visitas [de estudo] e às aulas de Português Língua de Acolhimento, mesmo sem matrícula. Mas pronto, com determinadas condições. [E| P6]

Temos uma técnica de ação social e a nossa loja social. Depois é bater às portas e incomodar toda a gente, toda a gente, para nos ajudar, também, a resolver alguns problemas. Temos uma técnica de serviço social, temos um psicólogo e meio (um horário e meio). [E|P1]

Para além destas medidas, existe uma preocupação transversal a todos os seus intervenientes, em encontrar respostas adequadas para a integração e inclusão de alunos pertencentes a minorias, migrantes *de 28 nacionalidades diferentes* [E|P3], *oriundos de famílias que vêm trabalhar para as fábricas e agricultura* [E|T6] e não migrantes, como os *alunos de etnia cigana que ainda revelam algumas resistências à integração na escola* [E|P47].

Aprendizagens em projeto: a construção de competências múltiplas

Para além da promoção da metodologia de trabalho de projeto em espaços de gestão curricular desenhados com uso da sua autonomia, como os já referidos, existem evidências de outros que também se destacam pelo impacto direto nos alunos e na comunidade local. Projetos promovidos por entidades parceiras ou pela tutela, que são integrados no âmbito da ação educativa do agrupamento, como é o caso do Ginásio do Empreendedor, lançado pela Associação A4, do projeto PAR, impulsionado pelo IAVE, ou do Clube Europeu Cister sem Fronteiras, integrado em projetos internacionais.

Digital

Temos muitos desafios com problemas ligados à sociedade e não só à escola: a utilização das redes sociais, *cyberbullying*. (E|AB3)

Problema da compreensão da utilização do suporte digital na sala de aula e a formação interna em torno do digital para apoiar essa utilização mais informada. A formação no âmbito do PADD ajudou os professores na compreensão de como podem desenvolver trabalho efetivamente colaborativo, com recursos às ferramentas digitais. (E|P21)

Papel do aluno na gestão curricular

O desafio da compreensão, do professor compreender o aluno e de podermos optar por certas disciplinas mesmo no ensino básico (AB7)

O desafio dos alunos com mais dificuldades que não conseguem acompanhar os alunos com maiores capacidades. (E|AB4)

Inclusão

Temos os desafios dos diferentes níveis de aprendizagem na sala de aula com a integração de alunos estrangeiros como os brasileiros. (AB9)

Também de notar a resistência da etnia cigana à integração. (E|P47)

O desafio das imigrações. Alcobaça tem procura pelos imigrantes e tem uma população estrangeira muito grande que vem trabalhar para as fábricas e na agricultura. (E|T6)

Ginásio do Empreendedor

A ação deste agrupamento de escolas é pautada por uma grande abertura ao meio, através da colaboração com um leque diversificado de parceiros estratégicos e da celebração de vários protocolos com instituições, como a Associação A4 – Associação Juvenil de Apoio à Ação⁶, criadora e impulsionadora do projeto Ginásio do Empreendedor (GE). Ao objetivo desta organização sem fins lucrativos: a valorização da região e o impulso do talento jovem para elevar o potencial da comunidade em prol do seu crescimento, associa-se o propósito do agrupamento em proporcionar aos seus alunos uma Escola+, que lhes ofereça mais oportunidades e contextos e, sobretudo, melhores aprendizagens. Assim, o GE é um programa de educação não formal que promove competências de empreendedorismo a jovens dos 12 aos 18 anos e que, em 2022/2023, foi implementado em 15 turmas de três escolas de 2.º e 3.º ciclos (EB 2/3 Frei Estevão Martins, EB 2/3 Dom Pedro I, EB 2/3 Pataias) com a participação de dez alunos mentores do ensino secundário e 204 alunos envolvidos em projetos.

A concretização de aprendizagens e o desenvolvimento de competências no âmbito do projeto efetuam-se através de um trabalho concertado entre alunos mentores e mentorandos, que garante a monitorização do processo – desde a fase inicial de geração e discussão de ideias, à conceção, desenvolvimento e implementação dos projetos. O projeto tem, assim, alcance pedagógico e curricular, uma vez que os princípios do empreendedorismo dialogam com diversas áreas como matemática, geografia, história, tecnologia, familiarizando os alunos com a criação de um plano de negócios, estratégias de marketing, finanças básicas, gestão de recursos humanos, entre outros tópicos relevantes no âmbito das literacias múltiplas. No caso dos mentorandos, alunos criadores dos projetos, o GE promove competências de criatividade, proatividade, responsabilidade, inteligência emocional e resiliência, bem como capacidades em gerir um projeto e recursos, identificar possíveis utilizadores, resolver problemas, desenvolver um plano de negócios, reconhecer oportunidades e fazer novos contactos dentro e fora da escola. *Estes projetos são muito bons pois levam-nos a ter uma posição mais participativa na escola, a fazermos escolhas e a fundamentarmos as escolhas. Sou mais independente e consigo desenvolver um projeto e a escola incentiva-nos* (EIAS10).

Para os alunos mentores a participação neste projeto constitui um dupla oportunidade: (i) como agentes facilitadores das aprendizagens dos seus mentorandos, na medida em que acompanham e regulam a sua ação no desenvolvimento dos projetos e na gestão de emoções vividas em situações de desconforto no espaço escolar, em concertação com os docentes de Cidadania e Desenvolvimento, e (ii) como construtores e amplificadores das suas próprias competências.

O Ginásio do Empreendedor começou há dois anos e foi um projeto implementado na D. Pedro e na Frei Estevão, S. Martinho, Nazaré e Benedita para além de Pataias. Uma vez por semana os mentores vão às escolas mostrar projetos e isso é bom porque desperta em nós a vontade de ser empreendedor e de como podemos sê-lo. (EIAS3)

De salientar que os alunos mentores são capacitados e apoiados por estudantes universitários, voluntários no GE, num diálogo concertado entre o espaço escolar e o mundo académico e empresarial. Os projetos já implementados consubstanciam-se em diferentes áreas: intervenção de espaços com criação de infraestrutura, organização de eventos, criação de um negócio com possível impacto ou organização de uma campanha de sensibilização sobre um tema de interesse dos jovens.

Num estudo desenvolvido pela equipa do GE, em que foram recolhidas perceções dos diferentes elementos envolvidos, destacam-se os seguintes indicadores: da parte dos alunos, a satisfação geral com o GE (8.4, numa escala até 10) e a avaliação

⁶ Para saber mais, consulte o site <https://ginasiodoempreendedor.com> De enunciar que esta associação foi criada por uma equipa que integra vários ex-alunos do AE Cister.

do seu mentor (9.5/10) e, da parte dos mentores, a satisfação de ser mentor (9/10) e a recomendação da experiência a outros colegas (9.2/10). O relatório anual expressa igualmente graus de satisfação muito elevados, dos mentores e mento- rando, face ao desenvolvimento dos trabalhos.

Avaliar, monitorizar e aprender

A avaliação pedagógica integrada nos processos de ensino e de aprendizagem é um objetivo priorizado pelo AECister. Tal como referido anteriormente, esta mudança de paradigma neste contexto escolar teve-se recentemente por períodos de avanços e recuos, negociações e reflexões, em diferentes espaços e tempos de trabalho docente. A ênfase na avaliação *para* as aprendizagens é visível em documentos orientadores e estruturantes do agrupamento bem como no discurso dos diversos intervenientes (alunos, professores e encarregados de educação).

Como ponto forte na prestação do serviço educativo, no relatório de avaliação externa das escolas 2021-2022, a IGEC dá nota dos progressos do AECister em torno da integração da avaliação no desenvolvimento do currículo, orientada para a melhoria das aprendizagens e para o sucesso educativo de todos os alunos, sublinhando que,

já se observam progressos no foco da avaliação para as aprendizagens, numa maior diversidade de modos de recolha de informação sobre o que os alunos sabem e são capazes de fazer e na utilização de rubricas que potenciam a autorregulação, destacando a definição de um referencial que esclarece as políticas de avaliação e de classificação e integra as linhas orientadoras para a avaliação pedagógica e que se definem critérios de avaliação transversais, comuns a todos os níveis e ciclos de ensino e a todas as disciplinas e componentes curriculares, aos quais se encontram associados descritores de desempenho (IGEC, Relatório Agrupamento de Escolas de Cister de Alcobaça, Avaliação Externa das Escolas 2021-2022, p.10).

O projeto de intervenção da diretora, de 2021-2023, identifica como um ponto forte o elevado nível de formação do pessoal docente, em especial no âmbito do desenvolvimento curricular.

Atentos a novas metodologias de ensino e de avaliação, não deixam de identificar o caminho ainda a percorrer que se reconhece na *necessidade de reforçar a avaliação formativa, numa lógica da avaliação para as aprendizagens e não das aprendizagens, com o fim único de atribuir classificação* (p.6). Para tal, ainda neste documento estruturante do AECister, perspetivam-se ações como:

- Adequação das modalidades de avaliação aos desígnios pedagógicos de uma escola para todos, concebendo a avaliação como parte de um processo de melhoria.
- Reforço das práticas de avaliação formativa em todos os níveis de ensino.
- Promoção, no início de cada ano letivo, de jornadas de reflexão ou *workshops* como facilitadores das tarefas de preparação do ano letivo, tomando por base os dados a monitorização das medidas em curso, a autoavaliação e a avaliação externa (com especial atenção para os relatórios das aferições).

A avaliação externa é, assim, igualmente vista como um instrumento ao serviço das aprendizagens. Neste sentido, o convite do IAVE ao agrupamento para integrar o projeto PAR, no ano letivo 2022/2023, é visto como uma oportunidade de aprendizagem interna sobre o bom uso pedagógico dos resultados das avaliações externas, possibilitando, no caso dos Relatórios Individuais das Provas de Aferição (RIPA), o fornecimento de um *feedback* mais detalhado sobre os desempenhos individuais dos alunos nas provas, por via da sinalização dos seus pontos fortes e das suas áreas de melhoria, garantindo uma compreensão mais

A avaliação pedagógica integrada nos processos de ensino e de aprendizagem é um objetivo priorizado pelo AECister.

A avaliação externa é, assim, igualmente vista como um instrumento ao serviço das aprendizagens.

aprimorada sobre os seus progressos. O PAR⁷ é entendido pelo agrupamento como um contributo para a melhoria das aprendizagens e sobretudo para o desenvolvimento profissional dos seus professores. É, assim, uma oportunidade de aprendizagem para todos os intervenientes.

As questões da avaliação são assumidamente um dos maiores desafios do território, que trabalha no sentido de possibilitar a todos os agentes educativos uma maior capacitação para o seu uso como dispositivo potenciador da melhoria institucional, tomada de decisão, prestação de contas e avaliação de políticas educativas à escala local e regional.

Comunidades, parcerias e redes de proximidade

O trabalho colaborativo com base em redes de proximidade é uma marca identitária do agrupamento, consistente e transversal a todos os ciclos e níveis de ensino, sendo múltiplas as parcerias e os protocolos celebrados com agentes e instituições que contribuem para a diversificação dos contextos educativos desta *Grande Casa* e para a qualidade do serviço educativo que aí é prestado. Não é de mais relembrar as parcerias com instituições do ensino superior, como no caso do Projeto Ginásio do Empreendedor ou da Turma em Projeto; as parcerias com a tutela, com a DGE, no caso dos projeto MENA, ou com o IAVE, no projeto PAR; as parcerias com o tecido empresarial, no caso dos cursos profis-

O trabalho colaborativo com base em redes de proximidade é uma marca identitária do agrupamento, consistente e transversal a todos os ciclos e níveis de ensino.

sionais e do Centro Qualifica; as parcerias com entidades do poder local (município, juntas de freguesia) que ajudam a promover medidas como o Saber em Ação. *O desenvolvimento de projetos e soluções inovadoras, como reflexo da capacidade para captar oportunidades de progresso e recursos, através do estabelecimento de uma rede de parcerias relevante, de âmbito local, regional, nacional e internacional é um ponto forte do AECister, reconhecido pela IGEC, no Relatório Agrupamento de Escolas de Cister de Alcobça, Avaliação Externa das Escolas 2021-2022, p.4.*

Sobre esta matéria destacamos o Centro Qualifica que desenvolve a sua ação numa rede de parcerias internas e externas para a promoção da qualificação de adultos, bem como dos jovens alunos do agrupamento. Para além da formação de crianças e jovens, existe uma preocupação com a formação de adultos da comunidade. Nesta oferta educativa e formativa, entendida por alguns de fim de linha, o AECister denota o mesmo estilo de liderança, de empatia, proximidade, incentivo à participação e capacidade de envolvimento das pessoas nas decisões, num ambiente de confiança e corresponsabilização que tem efeitos na autonomia com que atuam as lideranças intermédias. Pela voz da coordenadora do Centro Qualifica, sente-se novamente a missão +Cidadania, experienciada na primeira pessoa e marcada pela sua história de vida, a proveniência de uma família sem estudos, que alimenta a sua vontade de incentivar familiares e outros adultos a completar processos de RVCC. No seu percurso, não conseguiu que nenhum familiar o fizesse, mas

acompanhei de uma forma muito emotiva, muito sentida, todas as certificações que aconteceram quer no centro de Novas Oportunidades, quer no Centro Qualifica. Faço questão de estar presente em todas as sessões de júri e de me aperceber, portanto, daquelas transformações que acontecem quando do reconhecimento de competências. [EIP6]

⁷ Projeto promovido pelo IAVE que tem como principal foco a análise e a reflexão do conteúdo dos Relatórios Individuais das Provas de Aferição – RIPA e dos Relatórios de Escola das Provas e Aferição – REPA. Mais informação disponível em https://iave.pt/wp-content/uploads/2022/04/GPS_Completo_VersaoFinal.pdf [última consulta 19-9-2023]

⁸ Imagens disponíveis em: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=653143623490199&set=pcb.653154040155824> [última consulta 19-9-2023]

A resposta formativa do Centro Qualifica é ampla, diversificada e alimentada pelas necessidades do contexto. Este centro tem um papel determinante. No âmbito da educação e formação de adultos, por exemplo, numa ação concertada territorialmente.

Também temos entidades parceiras. (...) O CENCAL [Centro de Formação Profissional para a Indústria Cerâmica], por exemplo, que também desenvolve cursos de dupla certificação, (...) outras entidades, que podem ser também outros Centros Qualifica, porque estamos todos a trabalhar em rede... E se nós não temos essa resposta dentro do nosso território, então procuramos quem a tenha e encaminhamos o melhor possível. (EP6)

Também no ensino do Português Língua de Acolhimento, para jovens e adultos migrantes que *chegam a toda a hora à região* (EIP6; EIP14; EIP21; EIP33). *Este ano abrimos seis turmas de 24 alunos candidatos por turma. É muita gente! Não é? Porque há muitos estrangeiros que vivem aqui nestes arredores.* (EIP6)

A ação do Centro Qualifica é articulada com os cursos profissionais através do Projeto Step 1, desenvolvido pela Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, que visa apoiar a transição da escola para o mercado de trabalho de jovens provenientes de cursos de nível 4, que se encontrem em fase de conclusão de qualificação. Com este propósito, as técnicas que trabalham com a formação de adultos apoiam os alunos que frequentam os dois últimos anos dos cursos profissionais, por exemplo *na construção de um currículo a enviar a uma entidade empregadora ou na preparação para uma entrevista* (EIP6). As formas de articulação do Centro Qualifica ampliam-se na articulação com os serviços de psicologia e orientação, na procura de respostas para o abandono escolar precoce e na tentativa de reintegrar os jovens no sistema de ensino, oferecendo-lhes mais do que um projeto profissional um projeto de vida que ambiciona a qualificação para o ingresso no mercado de trabalho. *Foram também ativadas medidas adicionais para integrar determinados alunos, consoante a sua faixa etária, no âmbito da transição para o mercado de trabalho, com o tecido empresarial da região. No fundo, ensinar o português e a profissão* (EIP6).

Dias+ Empatia + Cidadania

A prestação de um serviço público de educação de qualidade assente na regulação dos processos de ensino e aprendizagem e na capacitação e envolvimento de todos os intervenientes é, sem dúvida, um dos propósitos deste território educativo. O cumprimento deste desígnio assenta formalmente em múltiplas abordagens curriculares e pedagógicas implementadas ao nível da sala de aula e, informalmente, noutras abordagens que ocorrem em espaços e tempos diversos, com outros interveniente e propósitos, mas com igual intencionalidade e relevância como, por exemplo, nos dias de atividades destinadas a todo o agrupamento, denominados de Dias+ Empatia + Cidadania. Estes dias designam atividades unificadoras e agregadoras da multiplicidade do que se pensa, sente e faz em cada unidade de ensino, possibilitando o abrir de portas ao meio envolvente e o enriquecimento do currículo com outros atores e vozes provenientes da comunidade local. Cada unidade escolar da *Grande Casa* tem o seu Dia Aberto, onde as aprendizagens decorrem num contexto festivo, com múltiplas abordagens adequadas aos contextos e uma única intencionalidade de base: o fortalecimento do sentido de pertença e de identidade do agrupamento e das subculturas escolares que nele habitam, reforçando os laços entre as escolas e as famílias, numa celebração da alegria na comunidade escolar.

Cada unidade escolar da *Grande Casa* tem o seu Dia Aberto, onde as aprendizagens decorrem num contexto festivo.

O pulsar do AECister assenta na centralidade do processo de ensino aprendizagem, tudo o que se faz ou medita é com vista à prestação de um serviço educativo público de excelência. (Projeto Educativo p.15).

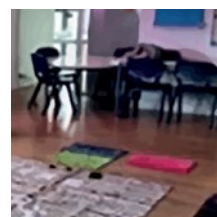
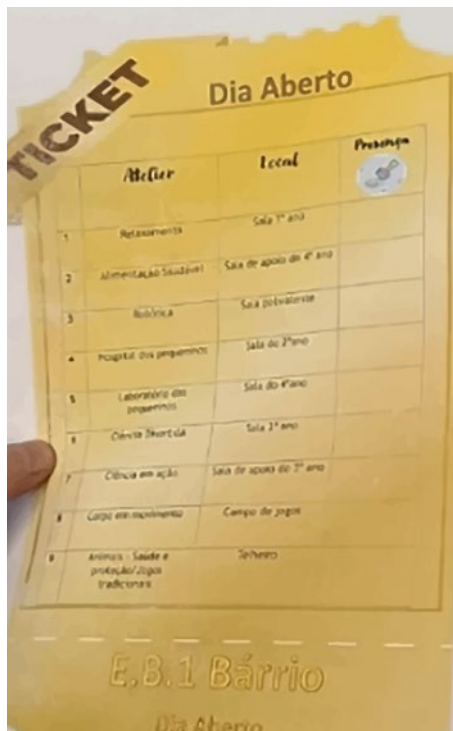
As redes sociais encheram-se de posts sobre o que ia acontecendo nas nossas escolas, dando conta de uma efervescência, um burburinho, uma agitação que se estendeu muito para além das escolas e implicou muito a comunidade. (...) Constatou-se uma alegria genuína, com muitos alunos envol-

vidos, muitos professores felizes, muito trabalho, muita diversidade, muita excelência: a escola das artes, a escola das técnicas, a escola da tecnologia, a escola da ciência, a escola do talento, a escola da experiência, a escola das iniciativas, a escola onde os alunos têm voz, a escola do jogo e da diversão, a escola dos livros e da leitura, a escola da inclusão, a escola dos pais e das famílias. (síntese da reunião do conselho pedagógico de abril, 2023)

Na escola-sede há lugar à divulgação da oferta educativa dos cursos profissionais, com o intuito de cooptar novos alunos, bem como à inauguração de uma exposição que integra as atividades mais significativas, garantindo a oportunidade de técnicos, professores, pais e alunos conhecerem as dinâmicas empreendidas nos diferentes contextos em prol da concretização de aprendizagens significativas, relevantes e motivadoras.

Numa das três escolas de 2.º e 3.º ciclos, em 2022/2023, a atividade iniciou-se nas ruas da vila num cortejo real que abriu as portas da escola, transportando os participantes para a Alcobaca medieval⁸. Mais um exemplo de uma oportunidade de currículo enriquecido, onde várias áreas do saber como a história, as línguas e as artes uniram esforços para recriar um contexto desconhecido para alguns (pais e alunos) e tão importante para a história local.

Montámos um ateliê de costura aqui nesta sala. Todos ajudaram a fazer os fatos de alunos e professores. (...) Funcionárias, pais, professores trabalharam aqui muitas horas. Os adereços também foram construídos aqui na escola. Todos conseguimos. Foi um dia muito, muito, feliz. Deu muito trabalho, mas valeu muito a pena. (EIP23)



Dia Aberto na EB1 Bário, AECister

A fase de recolha de dados para este estudo de caso coincidiu com o Dia Aberto da Escola Básica de 1.º CEB do Bárrio. Aí se constatou a capacidade de mobilização da comunidade educativa em articulação e estreita colaboração com os seus pares na concretização de uma mostra de atividades diversificadas: tecnológicas, ambientais, científicas e culturais. A celebração e a festa que se fazem, anualmente, em múltiplos espaços e em coautoria com as instituições/parceiros de proximidade: associações de pais, associações recreativas locais e centros de saúde, enriquecem curricularmente as aprendizagens dos alunos do 1.º CEB, vestindo-as de outras formas e tons, e possibilitam aos mais pequenos, crianças da educação pré-escolar e respetivas famílias, o conhecimento e contacto com novos espaços de aprendizagem que anunciam o ciclo seguinte, num esforço de captação de novos alunos.

A abertura das portas à comunidade é assim entendida como uma forma inteligente de vincular a educação à atuação e ao compromisso de todos no espaço público, permitindo às famílias a tomada de decisão e participação informada sobre a educação dos seus filhos.

A abertura das portas à comunidade é assim entendida como uma forma inteligente de vincular a educação à atuação e ao compromisso de todos no espaço público, permitindo às famílias a tomada de decisão e participação informada sobre a educação dos seus filhos. Embora cada escola tenha desígnios e metas próprios na concretização do Dia Aberto, com base nas suas necessidades e prioridades, o que prevalece é a demonstração clara do compromisso da *Grande Casa* com a transparência da sua ação num esforço de melhoria da qualidade do serviço educativo público.

Ensaio de resposta à questão de partida

As opções territoriais em termos de políticas de gestão curricular, pedagógica e avaliativa e as evidências apresentadas no estudo de caso relativamente à organização do trabalho docente e discente, exercício das lideranças de topo e intermédia, trabalho interdisciplinar, projetos e parcerias que se alargam de dentro para fora das portas da *Grande Casa* contribuem para a melhoria das aprendizagens, ou seja, para que os alunos obtenham bons resultados sociais e académicos.

Assim, pode afirmar-se que a ideia de eficácia e eficiência de uma organização escolar não se traduz apenas em indicadores relativos ao desempenho escolar dos alunos, *há um todo imensurável, humano, cultural, científico que é necessário gerir de forma humanista, visto que a gestão escolar é, na essência, gestão de pessoas* (Projeto de intervenção 2021-2025, p. 3). Esta visão é partilhada pela comunidade educativa do agrupamento que tem procurado impulsionar, no campo dos resultados sociais, a participação ativa e interventiva das crianças e dos jovens na vida da escola, o trabalho de forma consistente em torno da componente de Cidadania e Desenvolvimento e em ações de solidariedade, inclusão e participação democrática, bem como o enfoque na dimensão europeia, através dos projetos Escola Embaixadora do Parlamento Europeu e Parlamento dos Jovens. Cumpre também realçar o papel das bibliotecas escolares do agrupamento e dos docentes que as dinamizam na construção de uma cultura de leitura plural, transversal e de pleno acesso, essencial à construção de uma cidadania informada e crítica.

Esta comunidade educativa tem ainda procurado refletir conjuntamente sobre os dados relativos à avaliação interna das aprendizagens através do trabalho desenvolvido pelo Observatório da Comunidade Escolar que *visa, de uma forma construtiva e respeitadora da autonomia dos agentes educativos, criar uma cultura de autoavaliação e de permanente otimização da qualidade da educação* (Relatório dos Resultados Escolares do ensino secundário, 2.º Semestre, 2021/2022). Deste modo, procura-se monitorizar, de forma regular, os resultados escolares, dando suporte a ações estratégicas e pedagógicas, por parte dos departamentos e grupos para melhorar a qualidade e equidade do processo de ensino e aprendizagem, sendo os grupos disciplinares responsáveis por analisar a informação proveniente do processo de monitorização e avaliação do Observatório da Comunidade Escolar,

Pós-pandemia

Temos os problemas da saúde mental e a dificuldade em reportar situações psicológicas e físicas a alguém que nos possa ajudar e trabalhe com o SPO, os centros de saúde e os hospitais (E|AB12)

Monitorização

Os maiores desafios são os que se encontram no projeto educativo, a par da preocupação com a monitorização e o reconhecimento da dificuldade de concretização dado o elevado número de indicadores e metas... (E|P1)

Imigração... dar resposta a 28 nacionalidades. A comunidade está cada vez mais alargada. (E|P3)

Eram necessários intérpretes, mas já começam a ter tutores da mesma língua, que já se encontram integrados. Já no pré-escolar sentem isso, as dificuldades dos alunos brasileiros (E|P29).

Escola e Sociedade

A educação está retrógrada. Falta espírito crítico. Saber falar em público. (E|AS11)

Avaliação

Aprender a usar o feedback como no 1.º CEB onde se fazem os trabalhos em colaboração e proximidade e parceria entre o professor e os alunos com feedback automático. (E|P14)

O outro desafio, é o desafio da avaliação, continua a ser, porque ele está intimamente ligado ao desafio da mudança da sala de aula. (E|P1)

com base em pelo menos dois princípios:

- *Melhoria contínua: detetar boas e más práticas, corrigir estratégias e explorar oportunidades de aprendizagem entre os elementos do grupo disciplinar.*
 - *Justiça: proporcionar aos alunos igualdade nas oportunidades de aprendizagem e nos processos de avaliação e classificação, independentemente do professor.*
- [Relatório dos Resultados Escolares do ensino secundário, 2.º Semestre, 2021/2022]

De acordo com a análise realizada aos documentos estruturantes, cruzada com o conjunto de depoimentos a que a equipa do CNE teve acesso, por via das vozes dos participantes, o AECister tem demonstrado uma preocupação contínua em proporcionar não só aprendizagens diversificadas e de qualidade aos seus alunos, oportunidades de inclusão e de sucesso escolar, mas também de crescimento pessoal e desenvolvimento social, como ficou patente nos pontos anteriores.

Na análise contextualizada a partir dos dados estatísticos presentes em relatórios de avaliação interna e externa, regista-se que, em 2020/2021, nos cursos Científico-Humanísticos do ensino secundário, a taxa de conclusão no número de anos esperado foi de 80%, superando a média nacional em 3 pp e nos cursos profissionais de 83%, superando a média nacional em 8 pp. Esta situação já se verificava no triénio 2016-2017 a 2018-2019, mostrando que as taxas se mantêm consistentes e em linha com a dos alunos do país com um perfil socioeconómico semelhante.

Outro aspeto a mencionar é a percentagem de alunos que beneficia da ação social escolar com percursos diretos de sucesso, que acompanha globalmente a média nacional para alunos com perfil semelhante, demonstrando a ação do agrupamento para contrariar os efeitos preditores das condições socioeconómicas no sucesso escolar.

A grande tapeçaria: outros fios e outras redes...

A incursão pelo AECister permitiu compreender sistemicamente como se entrecruzam os fios desta grande tapeçaria através da reapropriação de lógicas de atuação, organização do trabalho pedagógico e culturas profissionais em presença, num diálogo concertado, aberto e construtivo, do todo para as partes e das partes para o todo, densificando e amplificando as diferentes forças.

Os testemunhos que se apresentam convocam múltiplas vozes, os fios, no que se refere aos principais desafios da escola, no presente e no futuro, nomeadamente: imigração, recuperação das aprendizagens, transição digital, sustentabilidade e responsabilidade social, entre outras categorias passíveis de reflexão. Os discursos produzidos possibilitam a projeção no presente e no futuro da reconstrução de uma nova tapeçaria, num jogo que se reinventa e reescreve a cada ano, orquestrando novas possibilidades de enquadramento da missão da escola.

Ao longo da narrativa exploraram-se as metáforas da *Casa* e da sua *Grandeza* não como recursos meramente estéticos ou retóricos, mas como imagens facilitadoras de um possível desenho que emoldura e enquadra a nobreza moral, ética e pedagógica das atuações de todos os que a governam como se fosse a sua.

Siglas

AECister – Agrupamento de Escolas de Cister

CEB – ciclo do ensino básico

DIC – Escola Secundária D. Inês de Castro

DPI – EB 2/3 D. Pedro I

FEM – EB2/3 Frei Estêvão Martins

GE – Ginásio do Empreendedor

PAT – EB 2/3 Pataias

RVCC – Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências

EIP1 / n+1 – código de entrevista a professores, correspondendo cada número a um participante

EIT1 / n+1 – código de entrevista a técnicos especializados, correspondendo cada número a um participante

EIAB1 / n+1 – código de entrevista a alunos do ensino básico, correspondendo cada número a um participante

EIAS1 / n+1 – código de entrevista a alunos do ensino secundário, correspondendo cada número a um participante