

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**

# ASSUMIR A DIFERENÇA COMO NÓRMA

ALDINA LOBO  
CONCEIÇÃO GONÇALVES

## Conceição Malhó Gomes, uma liderança pela inclusão com múltiplas facetas: língua, cultura e desporto...

A direção de uma instituição educativa, para além de ser fundamental para a construção de um clima positivo de relações interpessoais no seio da organização e da comunidade, tem a responsabilidade de garantir a consecução do currículo e as aprendizagens dos alunos. Conceição Malhó Gomes transpõe estes requisitos para uma visão de escola inclusiva e intercultural, expressos no lema *um agrupamento de tod@s para tod@s*, enveredando por um conjunto de práticas de liderança em prol da inclusão.

O seu projeto assenta na mobilização efetiva de uma comunidade educativa, antes dividida, através da motivação das pessoas, do desenvolvimento profissional e do respeito pelas perspetivas individuais na gestão de conflitos. Assenta igualmente em opções estruturantes de natureza curricular, como a valorização das artes (numa aposta transversal aos vários ciclos de ensino), das ciências (incluindo o trabalho prático e experimental), das humanidades, das línguas, da cultura e do desporto, entre outras. Por último, no projeto educativo destacam-se, como características distintivas da sua liderança, a orientação para a valorização dos percursos escolares e a melhoria das competências dos alunos, para o reconhecimento público do serviço educativo prestado pelo agrupamento de escolas. Neste âmbito, sobrevém o compromisso com a melhoria organizacional, baseado em mecanismos de avaliação e monitorização, os quais enformam um modo de assumir responsabilidades perante a comunidade. Na ótica desta diretora, a escola é um espaço verdadeiramente aberto, que recebe todos, num ambiente de bem-estar onde se assume a diferença como norma.

**“Estou diretora,  
sou professora”**

Podia ter estudado Direito, por sugestão do pai ou até por afinidade com a área. No entanto, quando revê as suas opções profissionais, acredita que só podia ter escolhido a profissão docente: “eu tive tão bons professores, é que tive tão bons professores, que provavelmente veio um pouco [de forma] natural” (E1), a decisão foi-se instalando. Vê dois fatores primordiais no percurso que a levaram a ser professora. Por um lado, a influência familiar, em especial dos progenitores, baseada tanto na ideia da valorização da educação e da formação quanto na importância de a mulher ter uma profissão, forma de garantir a sua independência a diferentes níveis. Por outro lado, a vivência enquanto aluna, que lhe proporcionou a oportunidade de contactar com excelentes professores, ao longo de todo o percurso – não só a professora da então escola primária, que não usava a temida régua, como a professora de Inglês, que era fantástica, ou ainda os professores do ensino superior, com quem podia ter uma relação de maior proximidade.

Conceição Malhó Gomes, professora de Inglês e Alemão, por ora diretora, foi de Setúbal para Coimbra “por razões de coração”, onde “não conhecia rigorosamente ninguém” (E1), a não ser o noivo. Já tinha concluído a licenciatura na Universidade Nova de Lisboa. Já tinha iniciado funções docentes, aos 24 anos, no Barreiro, numa escola cujo contexto transpirava violência latente. Com a mudança para Coimbra sentiu a necessidade de se manter ligada ao mundo académico. Uma especialização em tradução constituiu o início de uma relação com a Universidade de Coimbra, que ainda hoje mantém como elemento do LabTE (Laboratório Digital da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, da Universidade de Coimbra) Com os filhos já crescidos, fez mestrado em supervisão pedagógica. A administração e gestão escolar surgiu numa pós-graduação, pois pretendia compreender melhor as dinâmicas das lideranças intermédias, que tantas vezes desempenhava. O doutoramento foi interrompido quando começou a *estar diretora*.

Vê-se como alguém que aceita o risco de acolher oportunidades. Sabe que a sorte dá muito trabalho e não saberia como decidir sem se colocar na posição dos outros. Ser professora foi acontecendo. Estar diretora é um exercício de participação cívica.

## Diplomata em zona de conflito

Conceição é diretora desde 2017, no Agrupamento de Escolas Coimbra Centro. Assumiu funções após um período em que se haviam extremado posições no seio do corpo docente e demais profissionais do agrupamento que atualmente dirige. Tinham-se formado fações. Diz mesmo, “vivemos aqui tempos conturbados neste agrupamento. (...) Tivemos aqui uma situação complicada em termos de direção. Houve um desentendimento” (E1). Uma luta *fratricida*.

A beligerância tendia a subordinar as decisões à contagem de vitórias e derrotas pelas partes oponentes, criando um clima de tensão, que chegou mesmo a exigir intervenção exterior e que afetava a governança da escola. A posição imparcial de Conceição, a sua diplomacia e ponderação, humanidade e humildade, inteligência e capacidade de trabalho, características apontadas pelos seus pares, impulsionaram a candidatura à direção: “havia pessoas que, durante muito tempo, achavam que eu tinha características para liderança e que eu era uma pessoa, enfim, ponderada, que ia levando as coisas com diplomacia. (...) Quando precisam de nós, se calhar é melhor avançar” (E1).

### **A posição imparcial de Conceição, a sua diplomacia e ponderação, humanidade e humildade, inteligência e capacidade de trabalho impulsionaram a candidatura à direção**

Efetivamente, essas características foram mobilizadoras da sua própria ação e da de outros para que abraçassem o seu projeto logo no primeiro mandato, como refere um dos elementos da direção: “só aceitei porque conhecia

a Conceição e conhecia as características dela. A Conceição é uma líder!” (EDireção). Acrescenta, dizendo: “eu, de modo algum, aceitaria ter mais uma experiência no âmbito da direção”, a fim de salientar que não estava disponível para assumir de novo esse tipo de funções. Para justificar a sua adesão ao projeto retoma as características da diretora: “é uma pessoa inteligente e tem uma grande sensibilidade e conhecimento da natureza humana e das características das pessoas” (EDireção).

Conceição Malhó Gomes assume, então, uma candidatura à direção, apresentando um levantamento minucioso e contextualizado de pontos fortes e fragilidades do agrupamento. No seu projeto de intervenção, em 2017, identificou uma série de problemas que precisavam de especial atenção: falta de qualidade das aprendizagens dos alunos; indisciplina ou dificuldades na resolução de problemas disciplinares; falhas de coordenação pedagógica e de estratégias de recuperação das aprendizagens; fraca mobilização de recursos digitais; escassez de mecanismos de monitorização, autoavaliação da organização e de planificação da melhoria; falta de comunicação interna; não valorização dos sucessos alcançados; ausência de identificação da população escolar com o agrupamento de escolas enquanto organização; e falta de instalações e de manutenção de equipamentos.

O projeto foi acolhido com expectativa, por qualquer das fações, como uma via alternativa, apaziguadora, uma liderança edificadora da escola. Alguns dos atores, avançando razões para o acolhimento do projeto da diretora, afirmam, por exemplo, “o meu objetivo era que a escola se unisse em torno da Conceição. (...) Isso conseguiu-se!” (EDireção) ou “de um problema [ela] faz uma mais-valia” ou “sabe chamar o que de melhor existe na escola” (ELideranças intermédias). Tem grande capacidade para encontrar soluções, que a própria atribui ao espírito positivo que a vida lhe deu. Talvez por isso, quando vai a uma escola e alguém lhe diz “tenho aqui um problema”, reage de imediato com “troco por uma solução” (E1) e ouve, inteira-se da situação, que não abandona até estar resolvida.



É igualmente consensual que conhece muito bem o que se passa nos diferentes polos do agrupamento. Conhecimento que lhe advém dos coordenadores de escola e das visitas que faz. Os “constrangimentos inevitáveis”, devido às múltiplas solicitações que o cargo confere, limitam-lhe a frequência dessas visitas e levam-na a dizer que sente “algum desconforto por não conseguir ir mais às escolas” (E2). Mas quando está presente, “trata todos os alunos pelo nome” (EDireção, EEncarregados de educação) e refere com manifesto agrado que a mesma forma de tratamento é seguida por parte dos assistentes operacionais.

O seu mandato de liderança parte, portanto, de uma herança depauperada em vários aspetos: uma escola cujo prestígio junto da comunidade estava diminuído, com recursos humanos desgastados, na sequência de um clima de escola abrasivo e com visíveis manifestações de insucesso entre os alunos. A seu favor tinha o reconhecimento de ser, de entre os pares, a pessoa com maior potencial para levar a cabo uma transformação no agrupamento. Na sua perspetiva, moveram-na, e continuam a movê-la diariamente, “em primeiro lugar, os alunos”, o que reforça dizendo “não é um chavão, (...) é a missão da escola pública. Sinto.” Movem-na depois os desafios a que tem de responder todos os dias e também “as pessoas, os colegas, o estar na escola...” (E2), que a fazem manter o rumo de uma atuação, que os demais classificam como serena, mas firme.

**Ao iniciar o projeto de liderança tinha a seu favor o reconhecimento de que era a pessoa com maior potencial para levar a cabo uma transformação. Aceitou, antes de mais, pelos alunos, depois pelos desafios**

## **Transformações por uma comunidade escolar coesa**

As conquistas alcançadas ao longo do caminho percorrido, de uma organização dividida até ao bem-estar das pessoas – profissionais, alunos e comunidade –, traduziram-se numa escola em que “a diferença é a norma” (E1). Apesar de tudo, a diretora considera que esse caminho não partiu do zero. Efetivamente, ela aproveitou características, competências e iniciativas já instaladas no agrupamento – por exemplo, corpo docente com qualidade científico-pedagógica, qualidade das unidades de apoio especializado estruturado, ou escolas de referência para os alunos com necessidades educativas especiais, conforme salientava no seu projeto de intervenção 2017-2021. Valorizou-as, *puxou-as para cima*, deu-lhes mais visibilidade. Daí começou o percurso.

A reciprocidade da relação com a comunidade é uma das maiores conquistas que a diretora assinala. Afirma-o consciente do ponto de partida: “Penso que fizemos uma caminhada desde 2017, porque esta escola, por via dessas circunstâncias [clima de contencioso interno], estava muito mal vista na comunidade” (E1).

Questionada sobre o que gostaria que prevalecesse como legado da sua passagem pela direção, responde, precisamente, “ter contribuído para uma imagem positiva do Agrupamento de Escolas Coimbra Centro!” (E2) e completa, concretizando: “uma escola que seja vista por ser inclusiva de todos e cada um, por ter projetos que consubstanciam oportunidades muito relevantes, certamente, para todos” (E2), sendo que *todos* significa incluir também os alunos com condições ou circunstâncias especiais, desde os que são atletas de alto rendimento aos que têm limitações físicas, cognitivas ou sociais, temporárias ou permanentes. Considera que a organização se encontra a trilhar esta senda, pelo que fica muito feliz quando, “lá fora”, ouve falar da escola com carinho, com reconhecimento dos valores que têm construído: “gostaria de recordar que houve aqui um trabalho (...) no sentido da construção de uma imagem... [de um] espírito de agrupamento, em prol de um objetivo comum” (E2).

A relação com a comunidade consubstancia-se igualmente no desenvolvimento de parcerias com vários tipos de entidades, públicas e privadas, em áreas como o suporte social, o desenvolvimento académico e profissional, a saúde, apresentadas adiante. As vantagens são distribuídas, regra geral, por ambas as partes envolvidas e servem, acima de tudo, o desenvolvimento e a aprendizagem dos alunos.

Outra das maiores conquistas dos seus mandatos é a serenidade das relações entre as pessoas, aliás, já referida. Depois de um período em que o quotidiano era marcado pelo discurso divisionista, “estás comigo ou estás contra mim”, a diretora salienta que foi muito importante “ter feito com que as pessoas se unissem e conseguissem perceber o que é um agrupamento, com escolas diversas, sentidos diferentes” (E1). No fundo, conseguir passar a ideia de que “estamos aqui todos a trabalhar, também em conjunto. Hoje estamos professores aqui e amanhã podemos estar ali naquela escola [do agrupamento]”, ou seja, que é essencial a “construção de uma identidade” (E1).

A melhoria das competências dos alunos também faz parte das conquistas assinaláveis deste percurso. Acontece, acima de tudo, por via da consecução de percursos escolares que se tornam mais significativos para os projetos de vida dos jovens e são concluídos mais próximo do tempo esperado. Observando os dados disponibilizados no portal Infoescolas, verifica-se que, em 2022/2023, 71% dos alunos dos cursos científico-humanísticos concluíram os seus cursos de ensino secundário no tempo esperado (3 anos); o mesmo se pode dizer de 53% dos que frequentavam os cursos profissionais. Apesar de algumas melhorias, estes valores ainda eram inferiores às médias nacionais ajustadas ao contexto socioeconómico desta escola. A diretora salienta que o sucesso dos discentes do agrupamento não se mede exclusivamente pelos *rankings*, mas pela perceção do esforço e dos resultados alcançados, em função das referências que estão, individualmente, em causa. E clarifica: a “avaliação externa é importante, não estou a dizer que não seja, mas há muito mais do que isso, não é?” (E1).

Exemplifica, relatando o entusiasmo dos alunos envolvidos no TUMO, um programa educativo que combina tecnologia com criatividade, desenvolvido por um centro sem fins lucrativos, com o qual o agrupamento estabeleceu uma parceria. Evoca as palavras dos alunos para mostrar como um projeto pode dar significado a um percurso escolar:

“nós ali [no TUMO] andamos com umas ideias da robótica. Será que nós podíamos fazer...?” (...) Foram preparados pela professora de Matemática. (...) Estavam todos satisfeitos: “Ficámos em quinto lugar. (...) Já descobrimos o que queremos ser!” Portanto, esta capacidade de também fazer, não sei se é fazer o possível com menos... é também mostrar que a diferença faz com que sejam melhores cidadãos. (...) Não é só o enfoque nas circunstâncias académicas que é importante. (E1)

Neste agrupamento, lida-se, claramente, com uma população animada por expectativas particulares, havendo uma resposta personalizada para cada um. Há alunos de alta competição, como exemplifica a propósito do caso de uma aluna: “quando ela está a treinar, precisa de treinar e, portanto, não pode estar na escola; depois tem que compensar aquelas horas com trabalho *online*” (E1), na base de um plano individualizado. A procura de respostas diferenciadas manifesta-se, ainda, na oferta de grande variedade de cursos profissionais. A qualidade que estes estão a revelar tem tido elevado reconhecimento por parte da comunidade, nomeadamente dos empregadores. O agrupamento é também uma unidade de referência para alunos surdos, para alunos cegos e é ainda um espaço de convergência de grande número de alunos estrangeiros, oriundos das mais variadas nacionalidades, desde o 1.º ciclo do ensino básico. Recebe todos de braços abertos. Efetivamente, como diz a diretora, “aqui, a diferença é a norma!” (E1).

Ao ressuscitar a imagem da escola, Conceição levou a equipa a apostar nessa diferença. O Projeto Educativo 2022-2025 (PE) consubstanciava uma renovação do compromisso com a mudança que a diretora havia assumido em 2017. Numa análise SWOT, que enformou o traçado dos objetivos a alcançar até 2025, várias das conquistas acabadas de referir eram enunciadas como pontos fortes da unidade orgânica de gestão, já em 2022: a) fortalecimento da imagem do agrupamento baseada na inclusão; b) adequação das respostas educativas e de práticas de avaliação dos alunos como suportes da aprendizagem e da inclusão – apoios pedagógicos, tutorias; c) abandono escolar residual; d) taxas de conclusão mais favoráveis, incluindo sucessos dos alunos do ensino profissional e aumento das taxas de acesso ao ensino superior; e e) monitorização dos processos organizativos com base na autoavaliação organizacional. No mesmo documento, enunciava-se ainda uma visão para o agrupamento que, além de reforçar a necessidade de consolidar tais conquistas, introduzia aspetos como a inovação, as artes, a inclusão, a convivência cultural e a construção reflexiva do conhecimento.

No que respeita à inclusão como estandarte da escola, na liderança desta diretora, e ainda a propósito de conquistas assinaláveis, cabe notar que o relatório da Inspeção Geral de Educação e Ciência (IGEC), sobre este agrupamento, de julho de 2023, Perfil dos Alunos – Acompanhamento do Trabalho das Escolas, no âmbito da Ação das Equipas Multidisciplinares de Apoio à Educação Inclusiva, referia a existência de medidas efetivas de suporte à aprendizagem desenvolvidas no agrupamento e destacava ações “com impacto na promoção de uma escola inclusiva” (p. 8), muitas delas “com efeito na melhoria dos níveis motivacionais e dos resultados dos alunos” (p. 8). Acrescentava ainda uma referência ao Centro de Apoio à Aprendizagem (CAA), valorizando a “organização e o funcionamento, numa perspetiva inclusiva, das valências para o desenvolvimento de metodologias e estratégias de ensino estruturado e de competências de autonomia pessoal e social”, assim como o “reconhecimento crescente do CAA por parte da comunidade educativa, com a integração de diversas estruturas e valências em escolas do agrupamento suficientemente explicitadas no regimento” (p. 9).

Na análise retrospectiva em que nota o que foi conseguido, Conceição assinala também o que ainda está a meio caminho. Subsistem algumas áreas em que crê ser necessário continuar a investir, apesar de já terem sido encetadas trajetórias com passos convictos e registados ganhos. É o caso dos procedimentos de supervisão pedagógica e dos mecanismos de monitorização, autoavaliação e regulação.

Relativamente à supervisão pedagógica, assinala iniciativas que consubstanciavam avanços, como as Partilhas às quartas, um espaço informal de discussão e formação, essencialmente organizado entre docentes, para debater experiências pedagógicas – voluntariam-se mentores e formandos. Um mentor, no domínio de uma ferramenta que considere útil partilhar com os colegas, faz uma proposta. Inscreve-se quem quiser. A experiência, conforme testemunharam os docentes, é amplamente valorizada. Em função dos temas podem também ter como destinatários os pais e encarregados de educação ou o pessoal não docente.

No que respeita à implementação de mecanismos de autoavaliação, planeamento e melhoria, importa assinalar que constitui uma linha de ação específica, traçada no PE 2022-2025, prevendo-se a sua sistematização e institucionalização. A diretora considera que estes mecanismos são um pretexto para que se estabeleçam pontes entre as várias equipas pedagógicas. No seu entendimento, servem para “perceber se as ações em particular deram os seus frutos” (E2), servem ainda “para se perceber o que tem de ser ajustado e continuar ou não com as medidas adotadas”. E conclui: “portanto, autoavaliar e monitorizar, para mim, é fundamental!” (E2). Do mesmo modo que considera ser fundamental fazê-lo com conta, peso e medida, para não se desperdiçarem energias, crê que falta ainda agilizar estes mecanismos e institucionalizá-los.

O contraponto entre a celebração do que tem vindo a ser alcançado e a expectativa de novas ambições para o agrupamento é, sem dúvida, um traço distintivo da sua liderança, mas existem outros igualmente relevantes para melhor descrever o seu papel na transformação da escola e compreender como a sua liderança faz diferença.

## Liderança em rede, decisões em perspetiva

Conceição Malhó Gomes concebe a função diretiva assente em três pilares: a equipa da direção, as lideranças intermédias e a equipa de autoavaliação do agrupamento. Considera que constituem uma rede de segurança (na decisão, na orientação para a consecução dos objetivos), um apoio “fundamental e primordial” (E2). Reciprocamente, também ela, enquanto diretora, lhes dá suporte e confiança para agir: “eles dão-me segurança, mas eu também sinto que lhes dou segurança” (E2). Trabalha com as pessoas num regime de proximidade. Apesar de gostar de estar presente sempre que pode e de ter conhecimento do que vai acontecendo, tenta combater o discurso: “tu tens que resolver” (E2). Assim, as situações adversas são resolvidas, em primeiro lugar, pelos diretamente implicados. Nessa impossibilidade, interfere na presença de ambas as partes, apenas depois de se inteirar plenamente da situação. A instituição tem de manter o rumo e devem estar todos envolvidos nesse desiderato. Na sua perspetiva, o valor e o equilíbrio desta rede constroem-se com base nas relações estabelecidas, na autonomia e na partilha de responsabilidades.

A equipa da direção reconhece-lhe precisamente a segurança com que desempenha a sua função, com que assume o seu papel de líder, a responsabilidade e a autoridade: “ela sabe muito bem as funções e as competências que tem. Não abdica delas. Mas também não abdica, dentro dessa autoridade, de refletir, de trocar as ideias dela e de ouvir o que nós pensamos. Tem autoridade sem ser autoritária” (EDireção). Os elementos da direção têm consciência de que reúnem características diferentes, mas encaixam como um *puzzle*. Acreditam que o facto de participarem nesta direção os enriquece pessoal e profissionalmente. Acreditam que o facto de terem sido convidados para a integrar foi uma escolha estratégica da diretora.

As lideranças intermédias reiteram igualmente a convicção de que a diretora confia no papel que desempenham. Relevam que ela distribui responsabilidades, ouve perspetivas, dirige democraticamente, fazendo com que, efetivamente, participem nas decisões. Expressões da diretora, como “Há aqui um projeto...”, “gostava que olhassem para...”, utilizadas na abordagem aos mais diversos assuntos, remetem para um envolvimento em partilha, cuja base é a confiança nas competências dos colaboradores.

**Começa por recolher *inputs* sobre o assunto, tenta colocar-se na posição dos envolvidos; depois, elabora um draft da decisão; questiona-o, mobilizando critérios objetivos. Por fim, decide**

A equipa de autoavaliação alimenta a sua necessidade de informação para poder decidir, decidir melhor. Por isso, é igualmente elemento fundamental da sua rede de suporte. Conceição considera que compete ao diretor decidir e que, numa escola, as decisões não podem ser adiadas; que existe uma hierarquia de prioridades que têm de ser atendidas. Esta exigência é particularmente verdadeira no que respeita à resolução de conflitos ou problemas, pois, nesses casos, importa intervir de imediato, procurar soluções, chegar a uma resolução.

Além das decisões de gestão corrente, um diretor tem de tomar decisões de fundo, respeitantes ao rumo da organização escolar. Neste plano, diz que só consegue decidir “colocando as coisas em perspetiva” (E2) e apresenta o processo de tomada de decisão: começa por recolher *inputs* sobre o assunto (informação, opiniões), tenta colocar-se na posição dos atores envolvidos (agentes e destinatários); depois, elabora um *draft* da decisão; posteriormente, questiona a sua própria linha de pensamento e coloca tudo em perspetiva, a fim de avaliar com mais precisão, clareza e lucidez, mobilizando critérios objetivos. Por fim, decide.

Este é o seu *modus operandi* para chegar a uma decisão, naturalmente, solitária, como explicitou:

antes, solicitar à pessoa para vir ter comigo, para trocarmos alguns pontos de vista, para perceber também se eu estaria [a compreender] ... (por vezes, aquilo que está escrito ou que é dito é percecionado pelas pessoas de forma diferente), para eu também me sentir mais segura naquela decisão que já tinha delineado. Mas não quer dizer que ela não mude. O processo da decisão é feito com aquilo que eu vou agarrando das pessoas, (...) vou tendo perceções... E tenho de ter critérios! Para mim própria tenho de estabelecer critérios. (E2)

Em síntese, sem partir do vazio, ouve, define critérios. Questiona-se. Lima, pensa se algo lhe poderá estar a escapar. Esboça e amadurece a decisão. Precisa sempre de tempo. Pode voltar atrás, mas quando toma a decisão, a decisão está tomada. Como diz: “é sempre melhor tomar uma decisão do que não tomar decisão nenhuma” (E2).

Defende ainda que o processo não termina com a decisão. É preciso explicar opções, a fim de conseguir que as decisões sejam compreendidas e assumidas por todos. Importa também conferir transparência ao processo, dirimir equívocos, tornando claros os instrumentos que conduziram à decisão e as implicações da decisão em si.

## Confiança e responsabilidade assentes na colaboração

As práticas de liderança da diretora Conceição revelam um conjunto de traços que muito contribuem para um ambiente de confiança e responsabilidade no agrupamento, conforme se procura especificar nos próximos parágrafos.

Antes de mais, ela age para criar um clima colegial e de confiança. O seu potencial para construir espaços de entendimento esteve na base da sua primeira eleição. Foi, além disso, continuamente nutrido, ao longo dos mandatos.

À medida que vai emergindo enquanto líder, vai construindo em crescendo um clima de colegialidade, orientado por responsabilidade e benefícios partilhados. Consegue-o, por um lado, pela forma como se relaciona com as pessoas, como as envolve na resolução de situações mais atípicas, como as seleciona e lhes dá responsabilidades. Com frequência apresenta ideias ou projetos que considera serem importantes para o alcance dos objetivos do agrupamento de escolas, mas fá-lo sem impor: “Ela é muito delicada e subtil: ‘Gostava muito que agarrassem neste projeto’” (ELideranças intermédias). Por outro lado, consegue-o porque “também manifesta muita satisfação com os resultados” (ELideranças intermédias), o que reconforta e motiva quem se aplica a fundo.

No seio da equipa da direção é unânime que a diretora demonstra confiança e apoio às decisões tomadas pelos seus membros, assume-as, mesmo quando diferem do que teria sido a sua abordagem: “ela, provavelmente, faria diferente, ‘se calhar eu faria assim. Mas está feito, é assim que vamos [prosseguir]!’” (EDireção). Na esfera da direção de topo, “há sempre essa partilha dos problemas e das soluções também” (EDireção).

### **Cultiva práticas colaborativas, elegendo líderes, formais ou informais, capazes de empreender com sucesso e de mobilizar terceiros**

Cultivar práticas colaborativas é igualmente importante na definição da liderança da diretora Conceição. Este propósito, só por si, não constitui uma singularidade da sua atuação. No

entanto, o facto de o fazer elegendo líderes, formais ou informais, capazes de empreender com sucesso e de mobilizar terceiros, acaba por se tornar peculiar.

Ao envolver pessoas empenhadas, portadoras de uma heterogeneidade própria do ser humano, a diretora contribui eficazmente para os resultados que têm sido alcançados. A heterogeneidade dos grupos de trabalho é habitualmente intencional; ou seja, um ato consciente: “as equipas são sempre heterogéneas. (...) Quando é intencional, já há uma intenção de ser o mais heterogéneo possível, para haver essa comunicação; quando não há intenção, eu acho que já é natural, já é uma prática... mobilizar sinergias...” (ELideranças intermédias).

As práticas colaborativas extravasam os muros do agrupamento, porquanto há muitos projetos que beneficiam da cooperação com empresas, instituições, organismos da comunidade, mais ou menos próximos. As experiências colaborativas são salientadas pelos coordenadores dos diferentes departamentos curriculares como tendo efeito reconhecido nas práticas pedagógicas e no desempenho dos alunos a vários níveis.

Acresce à sua conduta de liderança o facto de procurar estar na vanguarda das parcerias. O termo vanguarda acolhe aqui dois significados: em primeiro lugar, o de estar à frente, ser o rosto das parcerias do agrupamento de escolas. Conceição assume a intervenção direta, ao procurar parceiros, quer internos, como os pais e encarregados de educação, quer outros mais próximos da comunidade escolar, como o Centro de Formação de Associação de Escolas Nova Ágora, quer, ainda, instituições de educação e formação externas, de que a vizinha TUMO e a Universidade de Coimbra são exemplos. Estabelece igualmente protocolos com o tecido empresarial e com a autarquia.

A outra asserção de vanguarda está relacionada com a forma como abraça projetos mais ousados, desde que estes contribuam para melhorar o bem-estar na escola e proporcionar experiências de aprendizagem aos seus alunos. Por vezes, as propostas surgem de fora. Sendo avaliadas como benéficas, a diretora inicia o seu *magistério de influências* para as concretizar.

Apostar na comunicação aberta e transparente perfaz mais um traço relevante da liderança de Conceição. Num agrupamento de 19 escolas pequenas, mas muito dispersas, a aposta na comunicação é capital e, no caso desta diretora, é intencionalmente subsidiária da agregação do agrupamento, de um clima organizacional positivo e da prossecução dos objetivos do projeto educativo. Como diz, “a questão da comunicação é absolutamente crucial é ‘o que eu digo, o que tu ouves e o que nós achamos que a gente faz’ (E2). A clareza dos conteúdos e o formalismo dos canais (por exemplo, utilização de endereço eletrónico institucional em vez de meios casuísticos) são veículos da responsabilidade e da transparência, da ética e do sigilo em que a diretora investe.

Em 2022, no balanço da implementação de um plano de melhoria dirigido especificamente à comunicação, assinalava-se que “entre os 91% e os 99% dos inquiridos consideram que a comunicação que lhes chega é clara, objetiva, fácil de entender, oportuna/atempada, importante e com aplicação prática no exercício das suas funções” (Balanço final do plano de ação de melhoria 1 - comunicação, p. 9), concluindo-se que “globalmente, a Comunidade Educativa está satisfeita com a comunicação, considerando-se bem informada sobre o AECC [Agrupamento de Escolas Coimbra Centro] e considerando a comunicação como um pilar fundamental para o cumprimento da sua missão” (p. 14).

Esta apreciação positiva é manifestada por diversos atores, incluindo os pais e encarregados de educação. Estes notam a presença assídua, acessível e disponível da diretora, que os ouve e se preocupa com os alunos. Percecionam-na tanto em eventos festivos quanto em reuniões ou encontros ocasionais. Consideram que as suas propostas são ouvidas, ponderadas pela diretora e que não ficam paradas sem uma resposta, mesmo quando se faz representar. Conceição Malhó Gomes diz que gosta mesmo de estar presente por duas razões: para fazer o “desenho do agrupamento, que é importante ter, e para saberem que podem contar comigo” (E2).

Outra faceta da comunicação passa por dar mais ênfase à promoção da imagem da escola junto da comunidade. Conceição tem a aspiração de o conseguir, por que não, através de um gabinete de comunicação. Colocar o agrupamento na lista das escolas reconhecidas pela comunidade é um enorme desafio, pelo qual continua a lutar diariamente.

O último traço de ação que aqui se salienta, na composição do código identitário desta liderança, provém da sua capacidade de traduzir políticas educativas em iniciativas eficazes ao nível da escola. Conceição age a fim de garantir uma compreensão dos documentos fundamentais do sistema educativo e de diminuir o impacto das constantes mudanças legislativas. Refrescar conceitos, ou o domínio de uma linguagem comum, profissional, especializada, quando se trata do campo pedagógico, é algo que considera facilitador da prestação do serviço educativo.

Neste âmbito, não escamoteia o conhecimento dos quadros legislativos e conceituais, que enformam a educação em Portugal e na Europa. Para o fazer, mobiliza a sua rede de suporte, especialmente a equipa da direção e os órgãos individuais e coletivos que congregam as lideranças intermédias.

A estes traços, falta juntar um fundo para que fique mais completa a caracterização da liderança desta diretora. Alguns atributos mais relevantes da sua personalidade constituem esse fundo. Conceição destaca-se por conseguir conjugar as suas características pessoais com as dos demais atores da sua escola, tendo em conta as variáveis de cada situação. Cabe, assim, notar um conjunto de atributos que, nas palavras de vários atores, convergem em termos como: diplomata, atenta, acessível, recetiva à crítica, respeitadora da diferença de opiniões, politicamente correta, genuína na sua preocupação, sensível aos argumentos dos outros, conhecedora da natureza humana.

**Assume, sem constrangimento nem autoritarismo, que o ónus da decisão é seu. A sua liderança é estratégica, mas também carismática. É essencialmente democrática.**

Observando o espectro que caracteriza a forma de agir de Conceição Malhó Gomes, sobressai uma diretora que congrega diferentes estilos de liderança, evidenciados em função do enfoque e das situações, mas sem qualquer esmorecimento de princípios nem de valores constantes.

A sua liderança é estratégica, na medida em que se delinea em função dos objetivos do projeto educativo e do modo de os alcançar. Mas também é carismática, porquanto exerce uma influência positiva na forma como as equipas, departamentos e atores individuais assumem os seus papéis e trabalham. A diretora é uma figura inspiradora, veiculando princípios e valores. A sua liderança é, ainda, essencialmente democrática, uma vez que permite a todos ter voz e que delega responsabilidades. Contudo, assume, sem constrangimento nem autoritarismo, que o ónus da decisão é seu. Na sua liderança, os estilos surgem, assim, conforme os enfoques e as situações, devidamente adaptados, oportunamente mobilizados.

## Estratégia ou a sorte que dá muito trabalho

Os efeitos das ações desta diretora no governo e nos modelos de organização do trabalho da escola, que têm vindo a ser destacados, tornam-se mais visíveis quando sistematizados por áreas: gestão de recursos; desenvolvimento do currículo; avaliação e estratégia de melhoria; projetos e parcerias.

Procura-se mostrar a seguir como criar um clima colegial e de confiança, cultivar práticas colaborativas, estar na vanguarda das parcerias, apostar na comunicação clara e transparente e traduzir políticas educativas em iniciativas eficazes orientadas para promover uma articulação profícua entre duas áreas relevantes do governo da escola: a ação educativa e a administração.

### Gestão de recursos

Os recursos humanos são uma questão central, havendo a preocupação em integrar professores mais jovens recém-formados e veteranos, para manter uma dinâmica de renovação e partilha de experiência. Neste agrupamento, como noutros, enfrentam-se desafios relacionados com a longevidade do corpo docente, o que exige planeamento para suprir necessidades presentes e futuras. Contudo, como a diretora menciona, “nós não temos falta de recursos” (E1), mas tal implica um esforço contínuo para melhorar as condições e o aproveitamento dos recursos disponíveis.



Conceição diligencia no sentido de construir capacidade profissional no agrupamento, através do desenvolvimento, individual e coletivo, de todos os recursos humanos. É disso exemplo a preocupação em integrar os assistentes operacionais, logo no início do ano letivo, pois, mesmo sendo funcionários municipais, acabam por, de algum modo, estar associados ao conselho de formação do agrupamento. Fazem sessões internas de formação ou de esclarecimento, por forma a serem alertados para questões como o sigilo, “o que é isto do sigilo? Não é só lá fora. É também o que eu tenho com os meus colegas. O sigilo que os senhores funcionários devem ter uns com os outros” (E2).

A formação para docentes ocorre com frequência. Em função das suas competências, há professores que se voluntariam para dinamizar sessões. A iniciativa Partilhas às quartas, já aqui descrita, é disso exemplo, funcionando como um espaço de discussão de práticas, metodologias e recursos utilizados pelos docentes. Há igualmente formação que responde a pedidos dos próprios, enunciados em sede dos departamentos curriculares. Nestes casos, os docentes dos “departamentos elaboram planos de ação de formação, apresentam-nos à diretora, que os apresenta ao Centro Ágora.” (ELideranças intermédias).

Além disso, há áreas, como a multiculturalidade, o digital na educação, ou a inteligência artificial (IA), no âmbito do plano de ação digital da escola, para as quais a diretora quer despertar a comunidade escolar, porque são candentes, porque servem os propósitos do projeto educativo. Conceição considerou que seria importante trilhar o caminho da compreensão do papel da IA na educação e, nesse sentido, solicitou formação a especialistas externos. Gosta que todos sintam a oportunidade de estar na vanguarda da educação.

Importa igualmente salientar que, na estratégia da diretora, a supervisão pedagógica não é vista como uma ferramenta de avaliação. Apresenta-se no agrupamento como mais um meio de melhorar as práticas educativas e de desenvolver o capital profissional. Incentiva, portanto, que os professores observem as aulas dos seus pares, com um sentido construtivo, de aprendizagem cooperativa.

## **Condições para o desenvolvimento do currículo**

Na sua liderança, o governo da escola abraça o currículo e a construção de oportunidades de aprendizagem como prioridades de grande relevo. O currículo é desenvolvido de forma a atender à diversidade dos alunos, a qual tem várias *nuances*, como já se salientou. A sua ênfase recai, portanto, na construção de percursos de inclusão em várias frentes, feitos à medida dos alunos. Salientam-se alguns dos trilhos pela liderança de Conceição, seja porque os concebeu, seja porque os continuou, capitalizando, assim, sinergias já existentes.

Num agrupamento de escolas que reúne alunos provenientes de todos os continentes do planeta (com mais de 35 nacionalidades, desde o Jardim de Infância aos adultos) a interculturalidade é o quotidiano. Existem ofertas de PLNM – Português Língua Não Materna e cursos de PLA – Português Língua de Acolhimento.

Esta necessidade de promover valores, atitudes e comportamentos fomentadores do diálogo e da tolerância, para aproximar culturas no respeito por si e pelo outro, já fazia parte do plano de intervenção da diretora em 2017. Nesses dois primeiros anos, o agrupamento de escolas recebeu o Nível I, iniciação, do Selo Escola Intercultural (criado com o intuito de distinguir as escolas que desenvolvem projetos promotores de reconhecimento e valorização da diversidade como uma oportunidade e fonte de aprendizagem para todos). Desde então tem vindo a ser construído um caminho com a intenção de sedimentar este princípio, em todos os estabelecimentos de educação e ensino do agrupamento, sendo atualmente uma das 66 escolas nacionais da Rede de Escolas de Educação Intercultural, comunidade de partilha de práticas no âmbito da interculturalidade.

Conceição orgulha-se também por este ser um agrupamento de referência para a educação bilingue e para o domínio da visão. Neste âmbito, proporciona respostas educativas diferenciadas, de acordo com os níveis de educação e ensino, por um lado, e com as características dos alunos, por outro. A este nível, referem-se, nomeadamente, os cursos profissionais e os currículos ajustados à inclusão de alunos com dificuldades auditivas ou visuais.

Como escola de referência para a educação bilingue, oferece uma resposta educativa especializada para garantir o acesso ao currículo nacional comum. Assegura o desenvolvimento da língua gestual portuguesa e a criação de espaços de reflexão e formação, numa perspetiva de trabalho colaborativo entre os diferentes profissionais, as famílias e a comunidade educativa em geral. Assegura, igualmente, a literacia Braille, contemplando a aplicação de todas as grafias específicas. Aproveita sempre as medidas disponíveis no intuito de chegar a bom porto. Do mesmo modo, na resposta a outras barreiras à aprendizagem, decorrentes, por exemplo, de circunstâncias de natureza sensorial ou cognitiva, o empenho dos profissionais articula-se com o das famílias, em busca das soluções mais adequadas aos casos particulares. Uma vez mais, as medidas de apoio são analisadas e implementadas em função das características dos seus destinatários.

Numa perspetiva diferente, a constituição de uma Unidade de Apoio ao Alto Rendimento na Escola (UAARE) é ela própria uma forma de inclusão. Neste caso, serve para permitir aos alunos a participação em atividades desportivas de alto rendimento, conciliando sucesso escolar e desportivo. Existe uma equipa pedagógica UAARE com o objetivo de desenhar, implementar e acompanhar o processo pedagógico e de dar apoio psicológico a cada um dos alunos envolvidos. Existe um professor acompanhante, que centraliza o projeto, e existe uma Sala de Estudo Aprender+, assegurada por professores de várias áreas disciplinares (Matemática, Inglês, Português, Física e Química, Filosofia e Psicologia). Esta serve para permitir que os alunos reforcem aprendizagens ou recuperem conteúdos perdidos em momentos de ausência, em virtude de competições desportivas de relevo. Trata-se de uma unidade introduzida por esta diretora.

Conceição é particularmente sensível ao indivíduo na sua singularidade. Naturalmente, por pretender prosseguir os objetivos do agrupamento, mas igualmente por os valores humanistas, enformados pela educação familiar e académica, a terem levado a colocar as questões da equidade, da proximidade e da formação dos alunos entre as que lhe são muito caras, em especial no sentido de “cuidar do outro” (E1), algo que o pai lhe transmitiu.

## **Monitorização e melhoria**

A autoavaliação da escola é um dos pontos de destaque da gestão escolar de Conceição, como já aqui foi salientado. Proporciona a implementação de processos contínuos de autoavaliação, utilizando equipas dedicadas para monitorizar e melhorar as práticas pedagógicas. As ações de melhoria, resultantes da análise e interpretação de dados recolhidos frequentemente, centram-se em focos específicos, com o intuito de desenvolver uma supervisão pedagógica e organizacional construtiva.

Dar *feedback*, monitorizar, avaliar o impacto das medidas adotadas, bem como interagir com os participantes nas atividades, são hábitos regulares desta líder. Acontecem amiúde. Considera que são cruciais para se perceber o que pode ser melhorado, como se podem rentabilizar esforços, como os alunos conseguem chegar mais longe. Os resultados da monitorização são partilhados e daí tiram-se ilações. Vão-se ajustando ou substituindo medidas até a questão estar resolvida. Um dos momentos muito importantes para se fazer um balanço, reconhecer o trabalho de todos e os resultados que vão sendo atingidos é o Dia do Agrupamento. Dando a conhecer o trabalho que se vai fazendo, celebra-se com a comunidade alargada: alunos, pais e encarregados de educação, avós, representantes da

junta de freguesia, entre outros. De forma rotativa, a celebração ocorre numa das diferentes escolas. Esta é também uma forma de descentralizar as atividades. É um acontecimento que “traz a comunidade para dentro da escola” (ELideranças intermédias). É uma celebração dos sucessos. É um momento para compreender o que precisa de ser melhorado.

No que respeita à avaliação das aprendizagens, a diretora tem a visão de que esta serve para aprender. E incute essa lógica junto dos docentes. Enfatiza ainda a importância das avaliações internas e externas, agindo com o intuito de assegurar que pais e alunos compreendem a importância das mesmas. Por exemplo, na tentativa de consciencializar os encarregados de educação para a importância das provas de aferição, e porque o descrédito é grande, estas foram disponibilizadas na plataforma do agrupamento. Refere a diretora: “fizemos reunião com os pais e estiveram presentes também professores das disciplinas em que vão fazer provas de aferição” (E1). O mesmo foi feito para as provas finais do 9.º ano. Os professores estiveram presentes com o propósito de elucidar os pais, informar, comunicar, com clareza e transparência.

Falar de exames é falar daquilo a que os representantes das lideranças intermédias do agrupamento designam como “sucesso em números”, o sucesso medido pelas classificações dos alunos, que, aliás, também valorizam. Porém, revelam um sentido mais lato e consistente de sucesso, aplicado ao seu público, veiculando a perceção da diretora e da equipa da administração central que faz o acompanhamento das equipas multidisciplinares de apoio à educação inclusiva (EMAEI), com quem tiveram formação: “nós temos é de criar formas de eles terem sucesso pessoal, social e interpessoal” (ELideranças intermédias). É essa a aposta de toda a equipa do agrupamento. Ao falar de sucesso, centram-se de imediato nos processos: “como é que chegamos lá? Como é que fazemos com que estes alunos consigam desenvolver competências?” (ELideranças intermédias).

## **Aprendizagens com (o) mundo**

Há muito que os projetos que Conceição tem captado para a escola são múltiplos e pertinentes. Já uma ex-aluna, agora encarregada de educação, os destaca, apontando-os como uma das razões pelas quais adorou a escola. Talvez porque eles não surgem como resultado de uma soma, mas da uma articulação entre várias peças que se combinam para atingir o mesmo propósito. “É esta tentativa de que... haja ali laços entre eles, que seja montada uma estrutura, [que serve] para uma maior adequação das respostas aos alunos” (EDireção).

**Projetos e parcerias respondem à intenção de tornar o espaço escolar num centro de experiências de aprendizagem com mundo e pelo mundo, tendo subjacente uma visão de currículo talhado à medida de cada aluno**

O AECC é um dos cinco agrupamentos inclusivos pertencentes à Rede de Escolas da Comunidade dos Países de Língua Oficial Portuguesa, foi distinguido com o selo “Escola SaudavelMente”, em 2019, pelas boas práticas em saúde psicológica, sucesso educativo e inclusão e tem concretizado várias parcerias com entidades externas, nomeadamente de cariz solidário. Cabe, igualmente, salientar alguns projetos que fazem parte de uma dinâmica de enriquecimento das experiências de aprendizagem, favorecendo o desenvolvimento de competências dos alunos em várias áreas.

- A ciência, as artes e a tecnologia também são prioridades! – No campo da ciência, o Projeto Ciência Cidadã, desenvolvido em parceria com a Universidade de Coimbra, no âmbito da investigação, destina-se a alunos de 11.º ano. É considerado fundamental, pois permite-lhes, para “além das matérias que estudam nas disciplinas que têm, alargarem os seus horizontes na parte da investigação. É também uma preparação para a vida, vida universitária, nomeadamente, e que nós vemos como muito positiva” (ELideranças intermédias). No que respeita às artes foi abraçada uma iniciativa nacional, o Plano Nacional de Cinema, cujo interesse na participação visa o desenvolvimento da sensibilidade estética e artística do cinema, levando-o às crianças, jovens e respetivas famílias. Noutra perspetiva, surgiu de uma proposta do Presidente da Câmara Municipal de Coimbra um projeto que inclui a “refuncionalização” do edificado da Escola Secundária Jaime Cortesão, para a criação de uma escola de artes na cidade. Conceição apoiou a ideia e o futuro trará à cidade a Escola de Artes Jaime Cortesão. A tecnologia encontra-se sempre presente, como já foi referido, nomeadamente através da parceria com a TUMO, da qual os alunos tiram especial partido. Eventualmente, a ligação pessoal da diretora ao LabTE reforça esta apetência para a tecnologia na educação.

- Ser cidadão pelos direitos humanos e com respeito pela pessoa – Os projetos com organizações não-governamentais têm mostrado aos alunos o respeito pelo outro. Por exemplo, no âmbito do projeto que envolve a Serve the City, cujo lema é o voluntariado de pessoas para pessoas, são organizados na escola jantares solidários, mensais, para pessoas sem-abrigo. Conceição salienta: “não somos nós que proporcionamos, abrimos as portas à organização, que funcionava em Lisboa e no Porto e aqui em Coimbra não tinha como” (E1). Já lá serviram à mesa funcionários da EDP, da AGEAS, da equipa dos ColdPlay. Outro projeto, Laço Azul, chama a atenção para a prevenção dos maus-tratos a crianças e jovens; algo que esta diretora acolheu e para o qual mobilizou muitos mais no agrupamento.

- Ninguém fica para trás – O projeto de mentorias Companhia do Estudo, criado pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação do Porto, envolve empresas como a Critical Software, cujos funcionários, com preparação académica, acompanham crianças e jovens em contextos desfavoráveis, ajudando-os a melhorar os seus resultados escolares. “E temos exemplos de situações de alunos que fazem depois um percurso muito mais abrangente” (E1). O objetivo é tornar mais alto “o limite do céu” para estes alunos, como refere Conceição. Os resultados têm sido muito interessantes. É uma “forma de melhorar as vidas de quem nos vai procurando” (E1).

- Alguma internacionalização – O programa ERASMUS+, integrado no âmbito da mobilidade internacional, é especialmente dirigido aos alunos do ensino profissional. Tem servido para lhes mostrar outras possibilidades, dar-lhes a conhecer mundo, mesmo que através de experiências breves. Alguns deles nunca tinham saído do país. Entretanto, já foram a vários países da Europa, como Inglaterra, França, Itália.

Qualquer destas iniciativas responde à intenção de tornar o espaço escolar num centro de experiências de aprendizagem com mundo e pelo mundo. O agrupamento é rico na sua abordagem colaborativa e inclusiva. Apresenta forte envolvimento da comunidade escolar e um compromisso claro com a melhoria contínua. As práticas pedagógicas aliam-se à gestão eficiente de recursos, para uma resposta muito próxima às necessidades específicas dos alunos, num alinhamento estreito com a conceção de provimento da educação da diretora: *um agrupamento de tod@s para tod@s.*

Em sete anos no cargo de diretora, Conceição Malhó Gomes constitui um exemplo de como uma liderança pode fazer a diferença no desempenho de uma organização escolar. Mostra como é possível liderar um rumo, gerir recursos com competência, incrementar resultados acadêmicos e sociais.

A sua liderança cuida no sentido de criar valor, de resolver tensões, de distribuir responsabilidades. Competências transformadoras que usa com habilidade e de forma consequente. É notável como elevou a inclusão a valor cultural intrínseco às ações que se desenvolvem no agrupamento. Fê-lo, por um lado, assumindo a diferença, a diversidade da população, como mais-valias; por outro, prestando um serviço educativo de elevada qualidade à comunidade. Desta forma, não só encontrou uma resposta adequada ao contexto de inserção da escola, como conferiu identidade à própria instituição. É importante salientar que a diversidade foi abraçada em várias frentes — língua, cultura, desporto, percursos escolares — e que, na sua estratégia, Conceição angariou parceiros externos, de modo a contribuir para o bem-estar e o sucesso das comunidades, capitalizando a complementaridade dos papéis das instituições envolvidas.

A capacidade da diretora Conceição para equacionar dilemas de forma compreensiva e para resolver conflitos foi razão impulsionadora da sua candidatura. Uma competência percebida e reconhecida pelos diferentes tipos de atores da escola, que lhe serve na mobilização dos docentes e restantes profissionais da comunidade escolar, em torno do cumprimento dos objetivos do projeto educativo que desenhou para o agrupamento de escolas. Antes de tomar uma decisão coloca-a em perspetiva — a dos agentes e sujeitos envolvidos, a dos critérios subjacentes — para assim compreender e poder explicar melhor as implicações de cada decisão.

Recrutou pessoas com diferentes históricos e posições para a sua equipa, criou laços de confiança por via da valorização e da responsabilização dos vários níveis de liderança. A distribuição de responsabilidades constitui, portanto, outro dos elementos-chave da transformação que tem conduzido no agrupamento e que ainda está em curso.

Do ponto de vista dos resultados, conquista percursos escolares adequados aos alunos, que permitem conciliar prática desportiva, ao mais alto nível, com sucesso escolar, alcançar o maior potencial individual possível, mesmo com condições de partida adversas, sejam elas físicas, cognitivas, sociais. Além disso, ou através disso, tem granjeado para o agrupamento o reconhecimento da comunidade.

Do ponto de vista da liderança e da gestão organizacional, na sua trajetória, foi e continua a ser sensível e solidária face a diferentes visões. Decide e é consequente nas estratégias que escolhe. Distribui responsabilidades. Arrisca ou, melhor dizendo, está disponível para explorar oportunidades. Não perde de vista os objetivos. Quer ainda institucionalizar outros mecanismos de autorregulação do agrupamento. Conforme afirma, a sorte, efetivamente, dá muito trabalho! É uma construção com muitos intervenientes, mas a decisão é uma responsabilidade da liderança, uma antecâmara da ação. A diretora ouve, coloca em perspetiva, invoca a sua formação humanista, moldada pelas experiências vividas, pela sageza profissional e emocional, e decide, arrisca. As conquistas, essas, celebram-se com todos.

**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.