

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**



# A TERCEIRA MARGEM

CONCEIÇÃO GONÇALVES  
MARIA JOSÉ ANTUNES





## Uma escola que transcende o óbvio, através da pedagogia. Uma terceira margem onde o aluno faz o seu percurso visitando muitos portos

A Profitecla – polo de Braga é uma escola transformadora, com uma pedagogia integrada, que harmoniza a formação técnica e humana, que acredita no potencial do aluno e assume o compromisso de o preparar para os desafios de um mundo globalizado em rápida mudança. Afirma-se, igualmente, como uma escola comprometida com o projeto de vida de cada aluno, numa viagem em que ele é o passageiro mais importante.

Estas palavras cabem na apresentação do perfil do “aluno\_21” (página web [https://www.rumosexperience.pt/exp\\_aluno-21.html](https://www.rumosexperience.pt/exp_aluno-21.html)), no espaço da Rumos Education, a *holding* de educação da qual faz parte a escola profissional Profitecla, composta por oito polos. A Profitecla Braga labora quotidianamente no sentido de dar concretização efetiva a estes desígnios, para todos os seus alunos.

É indubitável a pertença ao universo educativo mais amplo da Rumos Education, cuja filosofia, objetivos e modos de gestão são incorporados pela escola nas suas estratégias e projetados nas suas ações e resultados. No entanto, é igualmente indissipável a especificidade do contributo deste polo de Braga para a marca Profitecla: o desenvolvimento de uma abordagem pedagógica baseada na metodologia de trabalho por projeto (MTP), que se estende a todos os cursos, sendo transversal a disciplinas e protagonistas, passível de alargamento a outros polos.

A singularidade do seu projeto educativo, alicerçado na mobilização da MTP de forma abrangente, o facto de ser uma instituição orientada para a formação profissional, a definição de intenções educativas fortemente enraizadas no *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória* (PASEO) e a perspetiva de que cada percurso escolar é acompanhado de forma personalizada, através de compromissos sólidos entre alunos e professores, constituíram valores intrínsecos suscetíveis de motivar um estudo de caso, que permitisse identificar práticas inovadoras, na perspetiva do projeto DICA.

Importa, pois, compreender os mecanismos que a Profitecla Braga tem desenvolvido para alcançar uma implementação profícua da metodologia de trabalho por projeto, nomeadamente em que consistem os processos intencionais de mudança nas práticas educativas e organizacionais, que permitem implementá-la de forma transversal. Importa, igualmente, compreender em que medida o trabalho desenvolvido serve a visão de escola reiterada nos seus documentos edificadores e, ainda, quais são as estratégias de colaboração entre profissionais, as parcerias institucionais estabelecidas e os projetos que concorrem para um impacto positivo nos resultados.

A narrativa do caso que agora se apresenta desenvolve-se numa trama em cinco episódios elucidativos de tais mecanismos. O primeiro, Quatro metáforas por um sentido, introduz os valores, princípios, estratégias e desígnios da escola; o segundo apresenta a metodologia transformadora, A MTP como alavanca de aprendizagem; o terceiro observa especificidades das oportunidades de aprendizagem e das práticas pedagógicas assentes nos pressupostos de Ouvir o aluno, aportar muitas margens; o quarto aborda o papel dos professores e formadores na construção dos futuros dos alunos e no cumprimento dos objetivos da instituição, a partir da ideia de que na educação, como noutras áreas, Os melhores profissionais abraçam a mudança; no último episódio, observam-se concretizações multifacetadas dos Alunos\_21, numa manifestação dos sucessos pessoais e profissionais dos jovens que estudam na Profitecla Braga.

## Quatro metáforas por um sentido

As metáforas possuem um papel essencial na construção de sentido, constituem uma forma de conhecimento, que permite transcender o literal, pela articulação que operam entre ideias complexas e abstratas e as imagens concretas que as comunicam. No projeto educativo que rege a Profitecla Braga, desde 2020 (dora-vante referido apenas por PE), a dimensão figurativa da metáfora é convocada, precisamente, para espelhar a complexidade e a abrangência da missão educativa que prossegue, bem como as conceções de educação, de escola e de pedagogia que a enformam.

### O arquipélago: singularidades de uma identidade

A escola profissional Profitecla definiu o seu projeto educativo com uma orientação base: “um caminho único, enriquecido pelas diferenças individuais e contextuais” (PE, p. 13). O universo Profitecla é assim apresentado como um espaço de concertação, coesão e partilha. Independentemente das especificidades locais (e.g., realidades demográficas e contexto social distintos, singularidades do tecido empresarial e da concorrência local e regional), existe uma malha comum, que gera semelhanças, que une os diferentes polos, com a preocupação permanente de construir um projeto educativo único, ao invés de uma soma das partes, os polos.

Na perspetiva dos elementos da direção do polo de Braga, a Profitecla é uma marca que apresenta características identitárias, das quais salientam:

- visão partilhada do perfil desejável dos jovens que estudam na Profitecla, o aluno\_21, e o foco na sua motivação;
- recetividade à inovação pedagógica;
- abertura para o exterior, consubstanciada em parcerias frequentes, continuadas, e com vantagens recíprocas, que envolvem empresas, autarquias, instituições de serviço social, entre outras entidades;
- análise e debate de soluções para problemas comuns aos polos (e.g., captação de alunos e de professores, saúde mental, educação inclusiva, atenção às novas demografias das sociedades atuais e à necessidade de implementar estratégias específicas de inclusão);
- partilha de recursos humanos, do seu saber e experiência, como capital da organização a favor de todos os polos;
- desenvolvimento de projetos comuns;
- avaliação e monitorização, quer no âmbito do Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissionais (selo EQAVET), quer através de questionários internos de monitorização.

A pertença a uma organização, na qual são assumidos objetivos comuns e transversais, como fonte de inspiração da ação educativa e da gestão do polo, é vista pela direção como algo que apresenta mais possibilidades do que constrangimentos. Integram um grupo maior, com uma marca que os prestigia, lhes dá escala, mas que não põe em causa, nem desvaloriza, conceitos como “autonomia, participação e comunidade, que gravitam em torno do projeto próprio de cada polo” (PE, p. 16). Entendem, assim, que “cada polo caminha ao seu ritmo, em direção às mesmas finalidades. Somos um corpo único, partilhamos as mesmas metodologias, mas cada polo mantém a sua identidade própria” (EDireção).



A fim de explicitar esta relação complexa entre o todo e as partes afirma-se no PE que “a metáfora fundamental é a do *arquipélago*, possibilitando que escolas localizadas em territórios diferentes se deixem *tocar* pela cooperação, partilha de ideias e recursos” (p. 16). A visão do arquipélago é também reiterada a propósito dos referenciais de avaliação e monitorização da organização e dos resultados, afirmando-se que:

as metas e os indicadores são definidos por cada escola, o que faz preservar a cultura existente de avaliação das metas e indicadores de cada escola, não deixando de parte todo um processo em construção em resultado dos contactos, interpenetrações e sinergias naturais num Projeto Educativo que não se afirma como insular, mas como um arquipélago, transversal, tocado pelas mesmas águas. (PE, p. 68)

Existem mecanismos de interação regulares, quer de natureza informal e ocasional, quer formais e programados, entre a comissão executiva do polo, a comissão executiva geral e a administração. Existem, igualmente, intercâmbios transversais aos vários polos que envolvem os coordenadores dos cursos.

Todas estas interações são parte de uma estratégia de colaboração organizacional, cuja principal finalidade é fortalecer uma visão comum e aproveitar sinergias na construção de respostas/soluções. Materializam-se, nomeadamente, em jornadas pedagógicas, encontros de caráter formativo, que têm incumbências relacionadas, por exemplo, com a partilha de boas práticas, a definição e otimização da formação em contexto de trabalho para os alunos, a identificação de parcerias escola-mercado, a procura das melhores estratégias de resposta à reconfiguração das demografias de origem dos alunos (cf., *Descolar a Escola: Cumprir o Aluno\_21, Planear a Mudança*, brochura elaborada no âmbito das V Jornadas Pedagógicas da Profitecla, em 2022; ou *Descolar a Escola, 2023*, documentos disponíveis na página web <https://www.profitecla.pt/projetos-gerais/descolar-a-escola/>).

### **A terceira margem: transcender o óbvio pela pedagogia**

A metáfora da terceira margem é invocada no projeto educativo da Profitecla para designar a escola, para a definir como um espaço singular, situado para além de dualidades convencionais, por exemplo, “educação e ensino; socialização e desenvolvimento cultural, científico e técnico; o que se aprende na escola e no mundo laboral” (PE, p. 5). Como terceira margem, a escola transcende o óbvio e o racional, o quantificável, o cognoscível, abrindo caminho para uma ação educativa humanizada, inovadora, criativa e transformadora, totalmente orientada para o cumprimento da singularidade do itinerário educativo de cada aluno. Compete-lhe, através do seu projeto educativo, criar espaço para “a inspiração, procurar o enigmático, o transcendente, o misterioso, o inefável, o excepcional, o diferente, o singular, o inédito, a atitude, o surpreendente” (PE, p. 5).

Neste contexto, a terceira margem simboliza a essência da pedagogia ou, usando as palavras de Nóvoa, na conferência “Que currículo para o século XXI?”, em 2010, na Assembleia da República, a pedagogia é, por definição, a terceira margem. Uma viagem que integra conhecimento e relação, reconhecendo que o processo educativo só faz sentido quando aposta no diálogo entre o passado e o futuro, o individual e o coletivo, o ensino e a aprendizagem, o acervo cultural e a inovação. A Profitecla incorpora, pois, a perspetiva de que a pedagogia não se limita à escolha entre duas margens que se opõem, é ela própria a terceira margem que dialeticamente as sintetiza, sem, contudo, se confundir com elas.

A ideia de terceira margem é invocada no PE para salientar a relevância de uma pedagogia “assente no *aprender fazendo*, como resposta não só a modelos de inteligência mais experimentais, bem como a alunos desinteressados de um modelo escolar tradicional” ou para salientar a relevância de dever ser uma “pedagogia da diferenciação” (p. 44).

O facto de a aprendizagem ser abordada no documento como “um resultado adaptativo que tem natureza social, histórica e cultural”, assente numa negociação entre aluno e professor “regida pela evolução dinâmica de interpretações, onde cada indivíduo participa de forma ativa na construção dos saberes” (p. 13), reforça a importância de “uma leitura muito além do *‘Professor Ensinante e Aluno Aprendiz’* onde o predomínio das tarefas como *modus operandi* vê refletido na aprendizagem um saber competente” (p. 13).

No exercício de transcendência do óbvio com vista à consecução do projeto educativo mais amplo da Profitecla, pode observar-se no polo de Braga um posicionamento pedagógico no espectro de uma orientação construtivista. As oportunidades de aprendizagem denotam a assunção de pressupostos como: a) visão democrática da educação e da educação como transformação; b) articulação entre finalidades da educação, necessidades sociais e possibilidades individuais; c) reconhecimento da complexidade e natureza única das situações educativas; d) preocupação com o sentido, o contexto, a intersubjetividade, a interrogação da realidade e a antecipação de possibilidades, a qualidade dos processos, a gestão de incerteza, a diversidade; e e) articulação entre a conceção e execução do conhecimento educacional. Este último aspeto tem particular expressão na apropriação, adoção, avaliação e disseminação da MTP no polo de Braga, como se evidenciará adiante, porquanto professores e formadores reconfiguraram as suas práticas pedagógicas a partir de um processo de investigação-pilotagem da aplicação da própria metodologia.

Ao longo do PE da Profitecla, assinala-se de formas diversas que a escola deixou de ser apenas um lugar de ensino. A escola, que age pela pedagogia, é lugar essencial de aprendizagem, onde o aluno identifica, de forma crítica e autónoma, o que importa saber.

### **Como um rio, por novos devires**

Entre margens correm rios. Na perspetiva da Profitecla, a escola, na sua organização e finalidade, “deve ser *o rio ao longo de cujo caudal* cada aluno, *qual canoa*, vai sempre a caminho e é trajeto, projeto e torna-se capaz de atrair os sonhos para a realidade” (PE, p. 5). Com esta nova metáfora simboliza-se o percurso educativo único de cada indivíduo que, na multiplicidade das suas diferenças, a escola acolhe, acarinha e ajuda a alcançar objetivos, apresentando-se como espaço navegável.

A Profitecla Braga estabelece, efetivamente, laços sólidos com os alunos, reconhecendo as suas aspirações e características individuais: “os professores querem saber tudo a nosso respeito. Aqui os meus professores sabem quem sou e de que forma aprendo melhor” (EA1). Nesse sentido, tal como um rio que permite acesso às margens, com muitos portos distintos, esta escola profissional de Braga harmoniza dimensões do percurso, promovendo experiências educativas *por medida*, guiando os alunos em itinerários personalizados que navegam no caudal de uma visão antropológica, ética e pedagógica comum, no seio do polo e do universo Profitecla. Cada um constrói o seu caminho, mas não o faz de forma solipsista, nem a nível individual, nem institucional.

A conceção de educação pressuposta nos documentos da Profitecla coloca o desenvolvimento integral do aluno no centro da ação pedagógica. A educação é entendida como um processo dinâmico e transformador, por novos devires, os dos alunos. Visa formar cidadãos críticos, criativos e socialmente responsáveis. Por seu turno, a conceção de escola remete para um espaço de aprendizagem significativa, onde os alunos constroem o saber em interação com o mundo real, um espaço de acolhimento, experimentação e inovação, onde são sempre acompanhados de forma próxima e personalizada.



## **Homo strategicus**

“O homem moderno caracteriza-se por ser estratégico. A exigência do *homo strategicus* implica compreender e controlar os acontecimentos, o que requer a organização da ação de modo estratégico, conduzida pela intencionalidade e dominada pela capacidade de prever e antecipar” (PE, p. 4). Esta última metáfora serve para dizer que as expectativas não bastam à construção de futuros e que é necessário desenhar uma estratégia, evocando, portanto, a agência dos alunos e dos seus professores.

A ideia, pois, de antecipação, cruzada com a perspectiva de previsibilidade, dá à ideia de projeto uma diferenciação clara da ideia de sonho. No sonho pode existir uma ideia transformadora, de um “ser em possibilidade”, e não se organizar de modo a ultrapassar o domínio do sonho em direção à realidade. (PE, p. 5)

Firma-se, assim, a ideia de que concretizar implica uma estratégia. E a Profitecla Braga, para corporizar o conceito de escola enquanto espaço de transformação dos jovens que a procuram, age com intencionalidade, mobiliza recursos, faz opções pedagógicas, forma docentes e formadores, mobiliza parceiros... Na prática, tem um plano estratégico. Projetando os fins, faz por que nenhum aluno fique para trás, de tal modo que no final da viagem as competências de alta literacia gizadas no PASEO sejam património comum dos alunos que a frequentam.

O plano de estudos procura conciliar componentes diversas, que permitam o desenvolvimento pessoal, social, cultural e técnico e mantenha uma relação intensa com o ambiente social e empresarial, e tenha como base, preferencialmente, a gestão do currículo por projeto e em estrutura modular. (PE, p. 61)

Como dizem, “não estamos meramente a formar técnicos. Estamos a formar pessoas; cidadãos do mundo” (EDireção). Uma educação deve preparar os alunos não só para o mercado de trabalho, mas também para a vida em sociedade, promovendo valores como a autonomia, a empatia e a colaboração.

O desenho da estratégia da Profitecla Braga está bem informado, a começar pelo conhecimento profundo da região, do seu tecido empresarial, das suas áreas de desenvolvimento económico e social. Assenta numa rede de parcerias escorada em nós fortes e com uma capilaridade dinâmica e em expansão, que une empresas, autarquia, instituições de ensino superior, organizações de solidariedade social. Assumem, portanto: “preparamos os alunos tendo em mente as necessidades da nossa região”, acima de tudo, “procuramos fixar os alunos [nos seus projetos], desenvolvendo competências que lhes permitiram a integração no mundo do trabalho e o prosseguimento de estudos em áreas que correspondam aos seus interesses e que tenham futuro” (EP1). Reforçam a importância de ter futuro, como algo que cumpre o *sonho* do aluno.

Uma parte da estratégia pertence, pois, à escola, assente na sua dimensão de reflexividade, ou seja, de organização educativa que pensa e se pensa em função das necessidades sociais, históricas e culturais dos alunos e do meio em que estes estão inseridos. Mas a metáfora do *Homo strategicus* refere-se igualmente ao aluno e ao papel que deve desempenhar no seu próprio projeto, na sua própria trajetória.

A escola Profitecla Braga age, por assim ser, como uma estratégia que auxilia o aluno a construir caminhos, gizar estratégias, planear futuros, propondo-lhe um conjunto de argumentos, leia-se de experiências e oportunidades, fruto de um conhecimento pedagógico forte e da capacidade de diferenciação, mas compete ao aluno agir, comprometer-se com o seu projeto para ser bem-sucedido.

## Uma organização que vê a educação como desenvolvimento, que chama os próprios educandos à construção estratégica dos seus percursos

As metáforas nomeadas dão um sentido pluridimensional à existência e à ação desta escola de Braga. Antes de mais, apresentam-na enquanto organização que vê a educação como desenvolvimento, cabendo-lhe contribuir para a

transformação dos indivíduos e o cumprimento dos seus percursos educativos únicos, ao mesmo tempo que garante aprendizagens relevantes e aquisição de competências alinhadas com o PASEO e o perfil específico da escola, o aluno\_21. Do ponto de vista pedagógico, configuram-na com uma orientação construtivista, que chama os próprios educandos à construção estratégica dos seus percursos e envolve os educadores como profissionais coadjuvantes, bem escudados pelos seus saberes especializados e versáteis na elaboração de respostas conformadas aos alunos. Por último, colocam-na no âmbito de uma organização mais ampla, com a qual partilha filosofia e objetivos, mas onde pode traçar o seu rumo.

## A MTP como alavanca de aprendizagem

A metodologia de trabalho por projeto (MTP) é o eixo central da abordagem pedagógica da Profitecla Braga e uma expressão proeminente da sua especificidade insular no grupo a que pertence. Trata-se de uma prática educativa que coloca o aluno no centro do processo de aprendizagem, promovendo o desenvolvimento de competências que vão ao encontro dos seus interesses e necessidades sociais e profissionais, através da resolução de problemas reais, que envolvem diferentes áreas do saber.

A metodologia é apresentada como uma alternativa a um ensino transmissivo que pode desconsiderar os interesses e as necessidades atuais dos alunos. Enuncia objetivos gerais, tais como: “transmitir uma visão mais abrangente sobre o papel da escola enquanto veículo de promoção de aprendizagens significativas para a compreensão do mundo e do meio profissional; (...) proporcionar uma escola com um ensino de qualidade” (Manual MTP, p. 3). Estes figuram a par de objetivos de natureza mais específica, intimamente ligados ao PASEO. Entre outros, destacam-se: “desenvolver nos alunos a capacidade crítica e o questionamento do mundo que os rodeia”; “criar competências de pesquisa, seleção e organização de informação”, “estimular a capacidade crítica na análise de dados”, “desenvolver no aluno a curiosidade e a criatividade”, “educar para o trabalho colaborativo” (Manual MTP, p. 3).

### Um método

A MTP foi eleita como método de construção de oportunidades de aprendizagem na sequência dos bons resultados alcançados num piloto experimental. Efetivamente, em 2018/2019, foi realizada uma primeira abordagem baseada na metodologia de trabalho por projeto em 9 turmas, na disciplina de Inglês, para testar procedimentos e vislumbrar efeitos. Face aos ganhos conseguidos, em 2019/2020, foi alargada a toda a escola: “a metodologia funcionou, mitigou as consequências do confinamento, melhorou os resultados, empoderou o aluno, reforçou ainda mais os laços da escola com o exterior” (ECoordenadora da MTP).

“Tudo começou porque um aluno perguntou: ‘Por que razão temos de estar sentados, calados a ouvir o que não nos interessa, sem termos voto nisso?’” (EDireção). A resposta foi a implementação da MTP, que conflui na elaboração de projetos finais de módulo ou de unidades de formação de curta duração (UFCD), e cuja operacionalização é apresentada através do cumprimento de vários preceitos:



- identificação de um tema, que permita explorar uma seleção relevante de conteúdos temáticos do módulo/UFCD em termos do interesse para os alunos e/ou preparação para a sua vida profissional;
- problematização, baseada no debate das questões/problemas/pontos de foco que poderão ser levantados dentro da temática;
- enunciação de perguntas de partida, que servem de linhas orientadoras do desenvolvimento do projeto, uma mais geral e exploratória, que permita a introdução do problema, outras mais estreitas, para as quais serão procuradas respostas específicas;
- planificação dos tempos letivos do módulo/UFCD, com maior ou menor envolvimento dos alunos, consoante opções circunstanciadas face ao ano de escolaridade (de 8 em 25 horas até ao total da duração do módulo), cabendo aos docentes recomendar o tipo de atividades que poderão ser realizadas;
- realização das tarefas, que visam responder às questões enunciadas e seguem a planificação acordada entre alunos e professores;
- avaliação convergente na elaboração do projeto final de módulo (PFM), produto que pode ser apresentado por etapas, com suportes diversificados.

De modo a criar uma matriz para sistematização do desenvolvimento da MTP, ao mesmo tempo que se conciliava aprendizagem ativa e tecnologia, em 2022/2023 foi desenhado o projeto Pandora, uma plataforma digital que permite personalização de conteúdos e experiências pedagógicas baseadas no protagonismo do aluno no processo de aprender.

Os preceitos e etapas da MTP enformaram, então, a estrutura da plataforma digital Pandora, para que alunos e docentes governassem todo o processo de desenvolvimento do projeto, desde a escolha e exploração do tema à publicação do PFM, incluindo os subprodutos do trabalho, a reflexão, a autoavaliação e a avaliação. Importa ainda referir que os projetos envolvem várias áreas de saber, sejam elas científicas, socioculturais ou técnicas.

**MTP: todo o currículo é alcançável através dos projetos. Esta metodologia constituiu uma alavanca de mudança, na perspetiva de professores e alunos**

Os preceitos descritos para os projetos da MTP são os que habitualmente presidem à elaboração de projetos. O que torna o caso relevante é o pressuposto de que todo o currículo é alcançável através dos projetos e que todos os alunos podem aprender melhor, com mais profundidade e maior compreensão, através deles. Transcende-se, deste modo, uma conceção bancária de educação, pois o ónus da problematização e da indagação é passado para o aluno, instaurando-se uma espécie de eúritmia pedagógica, baseada na complementaridade da participação das partes (alunos e docentes).

Um Manual MTP, bem como a formação e o acompanhamento de grande proximidade junto dos docentes, por parte da Coordenadora de MTP e do Grupo de Ação Pedagógica da escola, são instrumentos subsidiários da estratégia da Profitecla Braga para garantir que esta visão mais ampla é bem apreendida, dirimindo quaisquer equívocos com o simples desenvolvimento de projetos. Dessa forma conseguiu-se uma implantação transversal da MTP, que abrange todos os docentes e todas as áreas disciplinares, e garantiu-se que a metodologia era conduzida de acordo com os requisitos específicos que a delimitam.

Em 2023/2024, a MTP, aliada ao Projeto Pandora, estava no quinto ano de implementação no polo de Braga, estando em marcha a sua expansão a mais quatro polos da Profitecla, através de um processo de formação para docentes “pivôs MTP”. Este alargamento enquadra-se na lógica de capitalização das experiências e de respeito pela diversidade, veiculada no projeto educativo da escola profissional Profitecla. “Os ideais, os valores, enfim, a filosofia, é a mesma. Então, por que razão não encontrar uma metodologia que materializasse essa mesma filosofia, sem apagar a diversidade?” (EDireção).

## As virtudes

A MTP foi uma alavanca da mudança, na perspetiva dos professores e dos alunos. Retiraram-se ganhos desta forma de trabalhar, traduzidos, especialmente, em motivação e resultados alcançados pelos jovens, mas também na melhoria da capacidade dos docentes em compreender os objetivos dos alunos e adequar o ensino.

Diferentes atores (da direção aos alunos, dos coordenadores aos docentes, dos parceiros aos pais) destacam que a MTP potencia a autonomia do aluno, a sua participação e responsabilidade no processo de aprender; favorece as competências de comunicação; conduz a uma aprendizagem duradoura e significativa; potencia o desenvolvimento da empatia imprescindível à colaboração e à inclusão; desenvolve a resiliência, a proatividade e a criatividade.

Corpo docente e alunos consideram que a transformação foi profunda, na medida em que a MTP faz com que “os alunos voltem a ver a escola como um lugar essencial de aprendizagem. O aluno é o protagonista, o gestor do seu percurso, o professor é o companheiro de viagem mais experiente” (ECoordenadora MTP). Os alunos dizem: “temos mais aulas práticas, é mais fácil aprender” e salientam o seu envolvimento no processo de aprender:

Para dizer a verdade, uma das razões pelas quais escolhi esta escola foi pelo método. Eu achei que seria mais fácil. Não estar dependente de testes parecia-me uma cena incrível. Mas enganei-me. Não é mais fácil. É mais exigente. Cada um de nós tem de ser ao mesmo tempo aluno e professor. (EA1)

A plataforma Pandora, que suporta o desenvolvimento de cada projeto, comporta um separador dedicado aos resultados, onde alunos e docentes identificam as competências do PASEO envolvidas. O perfil está, assim, presente, é consciencializado por alunos e professores e ajuda a governar a aprendizagem: “eu acho que é importante sabermos o que se espera de nós. Agora sei o que se espera de mim. No que sou melhor; no que tenho de melhorar. Isto é importante para organizar o estudo, estabelecer metas” (EA1).

A avaliação das aprendizagens também passou a ser vista de outra forma, mais justa e transparente.

Com esta forma de avaliar é mais difícil nos sentirmos injustiçados e até revoltados. Por que razão só obtive este resultado, quando me esforcei tanto? Aqui é tudo às claras e mais rápido. Na MTP nós também participamos na avaliação. Avaliamos o nosso desempenho, e até o desempenho do professor. Na minha antiga escola quem mandava na avaliação era o professor. (EA1)

Os docentes reforçam a ideia da transformação, descrevendo características acrescentadas à sua prática pedagógica por causa da MTP. Por um lado, salientam a capacidade de diferenciação.

Hoje, quando me perguntam “Que estratégias privilegias?”, tenho dificuldade em responder. Numa mesma aula as estratégias, as tarefas são tão diversas quanto os alunos. Os ritmos também são diferentes. Há uns anos seria impensável ter



na minha sala alunos em diferentes pontos da matéria. Hoje vejo isso com naturalidade. Tudo parece fluir naturalmente, mas isso exige muito trabalho de bastidores. (EP1)

Por outro lado, destacam os ganhos na relação pedagógica: “sinto-me aluno e isso é muito bom. Vejo as aulas como uma parceria, da qual sou o principal responsável. Hoje consigo entrar na mente dos alunos. Vejo por dentro as suas dificuldades, compreende-os e respondo-lhes de forma mais eficaz” (EP1).

O que começou por ser uma decisão pedagógica da direção, de dar espaço a uma experiência inovadora, institucionalizou-se. Os fatores da sua sustentabilidade estão bem visíveis: a) o suporte, por via da capacitação interna e do envolvimento de todos os intervenientes; b) a monitorização e a avaliação, baseadas em instrumentos aplicados e discutidos regularmente; c) o reconhecimento dos efeitos por parte dos atores, quer em termos das aprendizagens, quer das práticas de ensino; e d) a transferência, ou transferibilidade para outros contextos, assente em documentação clara sobre processos e resultados, em formação de novos agentes noutros polos (os pivôs MTP) e na adaptação a realidades e necessidades distintas desses outros polos.

## Os desafios

A MTP obriga a um trabalho continuado de apuramento, com momentos de autoavaliação frequentes.

A implementação desta metodologia, enquanto prática comum, exigiu que refletíssemos sobre os resultados, confrontássemos ideias, fizéssemos o balanço entre o ter e o haver. Foi preciso aperfeiçoar a metodologia e isso exigiu o debate de ideias que envolveu a escola e os seus parceiros. (EP1)

O que é assinalado como uma forma de reflexão sobre as práticas pedagógicas dos docentes e um pretexto de colaboração é, simultaneamente, registado como um desafio, pois representa um escrutínio permanente do seu desempenho.

Estou permanentemente visível. Todos têm acesso ao meu trabalho, aos trabalhos dos meus alunos. Não é fácil adaptarmo-nos a isso. Claro que é enriquecedor, mas é um desafio que, às vezes, assusta um bocadinho. A qualquer momento podemos ser postos em causa, o nosso saber pode ser desafiado, e não é só pelos alunos, é por todos os utilizadores da Pandora. (EP1)

No entanto, a perspetiva é de suporte: “sempre que num módulo há uma avaliação mais baixa [das práticas pedagógicas], falamos com o professor, sensibilizamo-lo para corrigir o que não está a correr bem, e procuramos perceber o que é que a escola pode fazer para o ajudar” (EDireção).

Os docentes ilustram a dificuldade de romper com práticas pedagógicas anteriores, mas ao mesmo tempo testemunham a satisfação pelo que foi sendo alcançado. O desafio tem sido grande em termos pedagógicos, pois, como referem, “num certo sentido a MTP não foi uma alteração de pormenor, obrigou-nos a uma mudança estrutural. Tudo mudou: a forma como vemos os alunos e eles se veem; a forma como nos vemos como professores e eles nos veem” (EP1).

**A MTP não foi uma alteração de pormenor, obrigou a uma mudança estrutural, na interpretação do currículo e na relação pedagógica**

Efetivamente, a MTP exige respostas diferentes consoante as turmas, obriga a uma reformulação das planificações de acordo com a especificidade dos projetos, ao mesmo tempo que se garante a consecução de objetivos de aprendizagem comuns, alinhados com os referentes nacionais de aprendizagem. A este propósito, relembrem: “tivemos de reler os documentos orientadores do ensino-aprendizagem” (EDireção), “o currículo, esse então, teve de sofrer uma metamorfose. Operacionalizar o currículo é uma tarefa partilhada, no verdadeiro sentido do termo” (EP1), mais “por vezes, é difícil a libertação dos currículos, dos conteúdos mais tradicionais ou até dos temas que mais valorizamos pessoalmente, mas temos que estar atentos ao que interessa e com que temática e estratégia conseguimos chegar aos alunos” (EP1).

Apesar dos resultados globalmente positivos, a MTP constituiu um desafio também para os alunos, especialmente no início. O principal desconforto aparece associado à obrigação de agir: “é mais fácil estar sentado a ouvir, sem ter de fazer nada. Agora não posso limitar-me a culpar alguém pelos meus resultados menos bons. Tenho mais responsabilidade, mas tenho mais apoio dos colegas e do professor. Todos aprendemos e ensinamos” (EA1). Algumas resistências à alternativa ao ensino tradicional foram mais notórias entre os alunos que recearam não ficar bem preparados para um exame nacional. No entanto, o apoio personalizado dos docentes, especificamente para esse fim, diminuiu receios e contribuiu para bons resultados.

A sustentabilidade desta inovação pedagógica, a sua continuidade profícua, também enfrenta desafios. Nomeadamente, a instabilidade do corpo docente, que requer um investimento na formação renovado a cada ano. Também a constituição de mais turmas, devido ao crescimento da população discente que procura a escola, causa dificuldades no acesso a equipamentos. O esforço de supervisão e avaliação contínuas da implementação desta metodologia tem, igualmente, exigências de monta, designadamente de tempo e disponibilidade das pessoas.

Ainda assim, no balanço entre virtudes e desafios, cabe notar que no espaço *online* da escola profissional Profitecla, a propósito da iniciativa lançada pelo polo de Braga, dá-se notícia de que a coordenadora da MTP destaca, “os bons resultados que têm obtido com este projeto, pois há uma aprendizagem bem mais prática e um maior envolvimento e motivação dos alunos” (página web <https://www.profitecta.pt/noticias/projeto-pandora/>).

Vencidos os constrangimentos, e aceitando que a mudança é suscetível de causar desconforto, a MTP, com o seu suporte digital Pandora, é vista como veículo de concretização do *slogan* que enaltece os métodos pedagógicos utilizados na escola: “Aprendizagem à tua medida!”.

## Ouvir o aluno, aportar muitas margens

Na Escola Profissional Profitecla Braga, a pedagogia é a terceira margem. Tal como é apresentada, é concretizada. As oportunidades de aprendizagem proporcionadas aos alunos sinalizam quatro pressupostos primordiais: aprende-se fazendo, a complexidade do mundo real deve fazer parte das experiências de aprendizagem, a finalidade da escolarização é a competência (nas suas vertentes técnica, social, humana), a aprendizagem serve a concretização do projeto de cada indivíduo.

Estes pressupostos são consistentes com o compromisso de desenvolver a autonomia dos alunos, aspeto múltiplas vezes salientado como desiderato relevante da MTP. Alinham com uma visão de currículo afluente dessa autonomia, em que o fundamental, independentemente do conteúdo, é conseguir que o jovem desenvolva: a) um conjunto de conhecimentos o mais amplo possível, em profundidade e extensão; b) a capacidade de olhar o mundo de forma crítica; e c) a capacidade de se posicionar, tomar decisões, sobre múltiplos aspetos desse mesmo mundo. Estas perspetivas estão presentes no projeto educativo da Profitecla, como já salientado, recorrendo às metáforas que o ilustram.

### Aprende-se fazendo, dentro e fora da escola

A problematização e o imperativo de agência do aluno formam o fio condutor das situações de aprendizagem: “na Profitecla aprendi que as questões importavam e que podia fazê-las. Nós aqui sentimos-nos importantes. A nossa voz conta” (EA1). Estes aspetos, decorrentes em grande parte da experiência com a MTP, são destacados pelos docentes em narrativas reflexivas sobre as suas práticas, escritas no âmbito da recolha de informação do presente estudo (doravante designadas apenas por NR), como exemplifica o extrato seguinte.

*Em contexto de sala de aula, recorre-se frequentemente à constituição de grupos de trabalho, nos quais se inicia a abordagem aos temas lecionados através de um debate orientado, que visa definir os objetivos da sessão. Este processo tem como ponto de partida um conjunto de questões orientadoras, cujas respostas deverão ser elaboradas ao longo do desenvolvimento do projeto correspondente. (NR, Comunicação Gráfica e Audiovisual)*

Esta forma de trabalhar é salientada porque “fomenta um maior envolvimento dos discentes, incentivando uma atitude proativa e uma predisposição mais favorável para a aquisição de conhecimentos” (NR, Comunicação Gráfica e Audiovisual). Como referido a propósito da descrição da MTP, os alunos são responsáveis por todas as etapas do projeto, da escolha do tema à avaliação.

Nesta escola entende-se que o ambiente espacial serve um propósito de melhoria sensível da aprendizagem. Assim, deve ser modificando conforme a necessidade das aulas, inclusivamente, abrindo-se ao exterior: “adotando a metodologia MTP, privilegia-se, sempre que possível, a realização das sessões em espaços exteriores, com o intuito de captar mais eficazmente a atenção dos discentes e proporcionar-lhes uma maior autonomia na escolha dos métodos e meios de trabalho” (NR, Comunicação Gráfica e Audiovisual).

É uma escola com limites flexíveis. Não há uma perspetiva de anterioridade da formação relativamente ao mundo do trabalho. Estes coexistem, desafiando-se, num diálogo transformador, potenciando as capacidades dos alunos para enfrentar desafios.



Na escola aprende-se muito, mas nos eventos em que participamos é que somos verdadeiramente postos à prova. Nos eventos vemos que vale a pena aprender; que o que aprendemos é útil aos outros e que os nossos projetos podem melhorar a vida das pessoas e a nossa. (EA1)

A extensão do espaço das situações de aprendizagem contribui igualmente para que os jovens desenvolvam resiliência e capacidade de colaboração.

Por vezes, há situações imprevistas; é nessas situações que aprendemos mais. Dá um frio no estômago. A adrenalina sobe. Nesses momentos percebemos que não estamos sozinhos. Está lá o professor e os colegas. O trabalho em equipa é fundamental. Nesta escola ninguém deixa cair ninguém. Só cai quem quer. (EA1)

A rede de parcerias é essencial a este tipo de diversificação das oportunidades para aprender.

Numa lógica de articulação com o tecido empresarial e institucional local, de forma a proporcionar aos alunos experiências práticas de qualidade e contacto com parceiros de valor, a Profitecla de Braga mantém parcerias com empresas e instituições tais como a Universidade Católica, os Hotéis do Bom Jesus, o Grupo Magna e a Associação juvenil SYNERGIA, a Junta de Freguesia de São Victor, a Câmara Municipal de Braga, o Mélia Braga, a Santa Casa da Misericórdia de Braga, e o ABC de Braga. (PE, p. 20)

A importância dada a esta rede de parcerias nacionais diversificadas é de modo a justificar a criação de um departamento de relações externas, com a missão de estreitar relações e de potenciar uma política de proximidade e corresponsabilização, tanto na integração no mercado de trabalho como no prosseguimento de estudos dos diplomados.

A abertura para fora da escola expande-se às experiências internacionais, resultado da candidatura ao programa ERASMUS+

para os alunos no segundo ano (que desenvolvem as suas atividades de estágio em entidades parceiras internacionais), para antigos alunos (que podem ter a experiência de um estágio internacional de 5 meses num país europeu) ou mesmo para docentes e não docentes para partilha de experiências enriquecedoras para a escola. (PE, p. 27)

A escola Profitecla vê-se, assim, como uma instituição que “favorece uma educação crítica que proporciona a interpretação da realidade, mais do que a simples memorização de conhecimentos teóricos, (...) promove um tipo de ensino que proporciona aos alunos uma informação concreta sobre a realidade do mundo do trabalho” (página web da escola, <https://www.profitecla.pt/a-profitecla/a-escola/o-nosso-projeto/>).

Todo o indivíduo precisa de uma educação adequada ao seu desenvolvimento intelectual e cognitivo, social, moral, cultural, pois este não acontece naturalmente, como o desenvolvimento físico. A construção de competência(s) tende a prevalecer no tempo, dela pode decorrer a *performance*, o desempenho. A Profitecla Braga insiste, precisamente, na competência, procura aprendizagens significativas e duradoras. Uma vez alcançada a competência, é maior a garantia de bons desempenhos, na escola e no futuro. No fundo, procura servir à construção de uma formação profissional sólida, de excelência, e a uma responsabilização do aluno enquanto cidadão e pessoa capaz de empatia e colaboração. Daí a importância atribuída ao currículo orientado para o desenvolvimento da autonomia, conscientemente ancorado nos perfis que pretende concretizar, e a insistência no envolvimento do aluno, pois “nenhuma metodologia é milagrosa se não envolvermos o aluno nessa dinâmica” (EP1).

## Educandos e educadores: reciprocidades de uma relação

A reciprocidade diz o essencial sobre a relação pedagógica fomentada nesta escola.

Eu nunca tinha visto os *stores*, como os vejo agora. [Antes era] eles de um lado e eu do outro. Agora estamos do mesmo lado. Quando preciso estão ali para mim. Até pode parecer mal dizer isto, mas eu acho que também lhes ensino algumas cenas. (EA1)

O professor passa a ser orientador daquela que é a vontade de aprender do aluno, tem também um papel de mentor. E o aluno passa a gerir o seu processo de aquisição de conhecimentos que é determinado pelos seus interesses e necessidades sociais e profissionais. “O professor orienta, o aluno pesquisa, investiga, discute” (EDireção), “o professor precisa de inspirar os seus alunos” (NR, História).

A proximidade é outra característica muito evidente da relação pedagógica na Profitecla Braga: “aqui todos contam e os nossos professores são muito próximos de nós. Ouvem-nos e aceitam-nos, e até a direção está de portas abertas. São amigos sem deixarem de ser nossos professores” (EA1).

Os coordenadores de curso, que também são tutores de formação em contexto de trabalho (FCT), orientadores da Prova de Aptidão Profissional (PAP), têm grande relevância junto dos alunos. Mas também junto dos docentes. Têm um papel fundamental na construção de ambientes de forte impacto na aprendizagem. Cada coordenador é visto como o “propulsor de uma efetiva formação” (PE, p. 14). Atua sendo o elo na ligação entre a escola e os contextos laborais. “É a ele que se pede uma leitura atenta dos *inputs* e transformações das diferentes áreas de trabalho para, no final, traçar os perfis adequados dos alunos ao exercício das funções” (PE, p. 14).

A FCT é um momento muito importante do percurso formativo destes jovens, pelo que a escolha certa da experiência que lhes é proporcionada é tão relevante. Escolha que é espoletada e organizada em conjunto com o aluno e negociada com a entidade de acolhimento pelo coordenador.

## Avaliação das aprendizagens: menos é mais

A avaliação das aprendizagens é expressa de acordo com uma escala de quatro níveis, formulada a partir de descritores de desempenho que situam esses níveis, considerando dez categorias do desempenho dos alunos: a) planeamento e organização; b) pensamento crítico; c) curiosidade/inação; d) comunicação; e) aplicação de conhecimentos; f) autoavaliação; g) trabalho colaborativo/cidadania; h) responsabilidade; i) autonomia; e j) interação.

As categorias e a clarificação dos níveis constam de um documento depurado, que facilita a compreensão quase imediata do seu conteúdo, da sua organização e, principalmente, do racional que lhe está subjacente. Este caracteriza-se por uma incontroversa ancoragem no PASEO, no que respeita ao objeto da avaliação, e pela utilização de uma malha larga, no que respeita ao conjunto de descritores que operacionalizam a discriminação por patamares.

O documento, mencionado por docentes e discentes como referente genérico da avaliação das aprendizagens, parece servir de orientação, além de permitir discriminar os níveis de competência apresentados pelos alunos sem, contudo, os atomizar em manifestações de uma miríade de descritores.

## **Numa escola aberta à inovação, com limites flexíveis, nas diversas situações concebidas para aprendizagem, o aluno tem o protagonismo**

Em sede de cada uma das áreas/disciplinas são enunciados referentes que especificam outras manifestações desejáveis no desempenho dos alunos. Por exemplo, tendo em conta uma avaliação “realizada de forma contínua,

com base na participação ativa, na qualidade das pesquisas, na criatividade dos trabalhos desenvolvidos e na pronúncia em francês” (NR, Francês Técnico).

No final da avaliação prevalece o todo, leia-se o retrato global daquilo que o aluno é capaz, e que é muito mais do que a soma das partes.

Uma panorâmica de como se ensina e aprende na Profitecla Braga mostra que, nas situações concebidas para aprendizagem, o aluno tem o protagonismo. Desde logo é ouvido para expressar as suas aspirações e dificuldades. Depois, para estabelecer um plano de trabalho. Tem de fazer para aprender, tem de decidir para avançar, chegar a um produto. Ao docente compete apoiar. A plataforma Pandora ajuda a governar o projeto, a dilucidar o que foi aprendido.

As oportunidades são diversificadas, existem muitos cais ao longo das margens, aonde o aluno é influenciado para aportar: no mundo real, no virtual ou simulado, na comunidade mais próxima ou no estrangeiro. A avaliação serve para aprender. O percurso é quase sempre acompanhado pelos pares, também pelos professores, numa perspectiva de prevenção e apoio à superação das dificuldades.

## **Os melhores profissionais abraçam a mudança**

“A pedagogia é do professor. Nós escolhemos os nossos professores. O nosso projeto exige um determinado perfil (...) Um professor bem preparado cientificamente, flexível, com capacidade de se abrir à inovação, disposto a abraçar diferentes metodologias e estratégias” (E Direção). O perfil de docente/formador parte de requisitos estabelecidos ao nível do grupo Rumos e que enunciam, em primeiro lugar, o impacto expectável da ação destes profissionais:

**contribuir para a formação e realização integral dos alunos, promovendo o desenvolvimento das suas capacidades, estimulando a sua autonomia e criatividade, incentivando a formação de cidadãos cívica e democraticamente responsáveis, com capacidade de intervir na vida da comunidade, segundo critérios de qualidade.** (Perfil do Professor Rumos Education, n.p.)

Acresce a esse perfil uma seleção de competências: “os nossos docentes ou formadores, mais do que as competências técnicas que são obviamente importantes, devem ter as competências comportamentais necessárias bem vincadas” (página web [https://www.rumosexperience.pt/exp\\_professor-rumos.html](https://www.rumosexperience.pt/exp_professor-rumos.html)). E prossegue o diretor de recursos humanos, em testemunho na mesma página web: “procuramos sempre profissionais que tenham uma atitude muito positiva e uma postura bastante dinâmica e proactiva, bem como, disponibilidade para a cooperação em equipa, pois somente dessa forma conseguimos concretizar as nossas metas” (n.p.). Os próprios docentes e formadores salientam a responsabilidade, a criatividade e o dinamismo como características essenciais para se trabalhar na Profitecla (testemunhos na página web [https://www.rumosexperience.pt/exp\\_professor-rumos.html](https://www.rumosexperience.pt/exp_professor-rumos.html)).



## **Docentes e formadores têm uma atitude positiva e uma postura dinâmica e proativa, com disponibilidade para a cooperação em equipa, pois somente dessa forma se concretizam metas**

Estes requisitos são assimilados no polo de Braga, reforçando-se que, do ponto de vista da prestação do serviço educativo, o educador é um fator de maior importância no sucesso da metodologia de trabalho por projetos. A centralidade da MTP nesta escola profissional releva

o papel do educador, que de veículo do saber, se renova em mentor, em companheiro de viagem, em coadjuvante, em guia, que apoia, propõe caminhos de descoberta e reflexão: “procuro ser acima de tudo uma companheira de viagem para os três anos em que iremos acompanhar alunos com diferentes personalidades, percursos escolares diversos e contextos familiares muito distintos” (Narrativa Reflexiva, Curso de Turismo). Reforça-se a ideia de exigência: “quando os professores entram na Profitecla têm de se adaptar. Há uma formação intensa, muito colaborativa. Não é fácil acreditar que os alunos são capazes de depurar conteúdos, planificar, construir o conhecimento com tanta autonomia” (EDireção).

A MTP instiga o professor a aprimorar, permanentemente, do ponto de vista pedagógico, a aceitar a sua condição de eterno aprendiz, num mundo percorrido pela vertigem da inovação e da mudança, em que a diferença entre o saber possível e o saber real se agiganta a cada momento.

Quando vim para aqui trabalhar tive de me adaptar. Dou aulas há muitos anos no ensino público. A MTP é muito exigente. Numa mesma aula, leciono várias aulas. Cada aluno propõe uma operacionalização distinta de um mesmo conteúdo. Tudo isto exige um permanente esforço de atualização. Não ter alunos passivos, a olhar para nós, à espera que façamos tudo, é muito exigente. (EP1)

“Há professores que desistem. Esta metodologia exige abertura de espírito, vontade de continuar a aprender, criatividade” (EDireção). Cabe referir que, na perspetiva desta organização, “os melhores profissionais, nem sempre são os que têm o melhor currículo, mas os que estão abertos à mudança, os que não desistem de continuar a aprender” (EDireção). E salientam, com a implementação da MTP em mente “todo o processo requer uma mudança de mentalidades. Passado algum tempo, o próprio professor sente-se empoderado” (EP1). E acrescentam, “acredita mais no aluno e em si próprio. O aluno acredita mais em si próprio e no professor. É uma espécie de profissão de fé mútua, que tem sido profícua” (EP1).

### **A mudança requer suporte e monitorização**

O dispositivo de formação intensiva e personalizada dos docentes, montado para implementação da MTP, foi estruturante da visão de ensino e de grande importância para que todos abraçassem a metodologia com proficiência e resultados. Foram necessárias inteligência organizacional e colaboração intencional e organizada.

A formação dos professores não é tudo, mas é muito importante. Há professores que não se adaptam e que no final do ano saem por sua iniciativa. A dinâmica de entreajuda que acontece é fundamental. Quem chega conta com o apoio de toda a escola, desde a direção aos colegas. (ECoordenadora MTP)

Este tipo de suporte é reconhecido não só por apoiar a mudança como também por proporcionar crescimento profissional.

A colaboração entre os colegas foi fundamental para que me pudesse adaptar à MTP. O espírito de disponibilidade e abertura são essenciais. Eu não tive de deixar [de ser] o professor que era. Não tive de deixar as estratégias a que estava habituado. Tive de as reinventar, de as adaptar a novos moldes. No fundo os meus horizontes alargaram-se. (EP1)

A exigência sobre a efetividade das práticas educativas baseadas na MTP colocou a avaliação da ação dos docentes na agenda do processo de melhoria contínua e de qualidade das práticas pedagógicas da escola. Uma parte importante desse processo assenta na avaliação por parte dos alunos, feita sob confidencialidade através da resposta a um inquérito por questionário. Nominalmente, para cada docente são visadas as seguintes categorias da organização do ensino: a) capacidade e clareza na comunicação; b) estímulo do interesse pela aprendizagem; c) apresentação dos conteúdos/matérias; d) adequação dos métodos pedagógicos; e) disponibilidade para esclarecer dúvidas; f) relacionamento com os alunos; e g) promoção de um clima favorável à aprendizagem.

Os resultados são agregados na plataforma de *business intelligence*, Power BI, permitindo a cada professor monitorizar a evolução do seu desempenho em cada categoria, individual e comparativamente. Os resultados são analisados para efetivar melhorias.

Avaliar, [fazer] monitorização, autoavaliar em tempo real permite adequar estratégias repensar, melhorar, reformular. A ideia de tempo real é muito importante, porque muitas vezes sentimos que vamos a destempo. Este feedback permanente permite responder de forma mais célere e consistente. (EP1)

A par da formação, a cultura de colaboração e os mecanismos de regulação por pares foram, e continuam a ser, fatores proeminentes em prol da institucionalização da MTP e da sua compreensão enquanto meio eficaz de alcançar um perfil dos alunos.

A visão de educação que adotaram depende crucialmente das capacidades profissionais dos docentes. Dito de outra forma, professores e formadores, quer ao lidarem nas suas áreas disciplinares e tecnológicas, quer na orientação e supervisão de formação em contexto de trabalho, são quem mantém constantemente em aberto as opções disponíveis para cada aluno e assegura desenvolvimento e progresso contínuos, sempre ampliando horizontes e afastando os alunos de experiências que possam fechá-los.

## Alunos\_21

O aluno\_21 consubstancia por escrito um perfil desejável dos jovens que estudam na Profitecla. Está manifestamente alinhado com o PASEO e é francamente flexível: “aqui não há sonhos de pronto a vestir. Cada um tem direito ao seu” (EA1). Esta afirmação é tanto mais significativa, quanto é grande a variedade de percursos e de expectativas dos alunos que chegam a esta escola profissional de Braga, incluindo aqueles a quem o insucesso reiterado desmotivou. Os alunos pessoalizam a atenção que mereceram. “Na primária havia coisas de que gostava, mas depois tornei-me mau aluno em tudo. A Profitecla fez-me voltar a acreditar em mim. Hoje sou o que nunca pensei ser: um bom aluno” (EA1). Enaltecem a transformação vivenciada: “quando cheguei à Profitecla, achava que prosseguir estudos não era para mim. Hoje é um sonho que quero concretizar” (EA1). Ainda em discurso direto: “quando aqui cheguei senti que se importavam comigo e que o meu passado de insucesso não contava. Só contava eu” (EA1).

A perspetiva é de inclusão, todos têm realmente direito a construir o seu futuro, independentemente das condições de partida. Sabem-no os alunos, que dizem: “eu não acreditava em mim. A minha história era de insucesso. Na Profitecla até me esqueço que tenho necessidades educativas especiais” (EA1). Reconhecem-no os pais – “Quando o meu filho aqui chegou, (...) era um aluno para descartar. Na Profitecla o meu filho é um caso de sucesso.” – e salienta a plasticidade da instituição – “Não foi só o meu filho que teve de se adaptar à escola. A escola, os professores também se adaptaram às necessidades do meu filho” (EEncarregados de educação).

As respostas não se resumem ao acolhimento, projetam o desenvolvimento do máximo potencial possível de cada indivíduo. “Somos uma escolha de esperança: acreditamos que podemos mudar, melhorar, transformar e acrescentar, acreditamos no aluno e no seu potencial, por isso, a nossa plataforma só se poderia chamar Pandora” (EDireção). Os pais corroboram: “hoje acredito que a minha filha pode ter um futuro. [Antes] tinham-lho negado. Nunca teve acesso à FCT [Formação em Contexto de Trabalho]. Hoje acredito que a minha filha pode ser autónoma” (EEncarregados de educação).

Existe uma estratégia de acolhimento e orientação dos alunos; de apoio às suas escolhas e respeito pelas expectativas; a que se junta um compromisso com o sucesso. Observando os dados do portal Infoescolas, a percentagem de alunos da Profitecla Braga que conclui o ensino secundário profissional no tempo esperado (3 anos) é superior à média nacional, calculada para os alunos do país que, ao entrarem no ensino secundário profissional, tinham um perfil semelhante ao dos alunos desta escola, em termos de idade e de apoios da Ação Social Escolar. Em 2022/2023, considerando a oferta global da escola, 68% dos alunos fizeram percursos diretos no ensino secundário, face a uma média nacional ajustada ao perfil de 65%. Nos anos anteriores, as diferenças favoráveis a esta escola tinham sido mais expressivas: 84% para 71%, em 2021/2022, e 83% para 70% em 2020/2021.

Ainda assim existe um número significativo de alunos que tem dificuldade em levar os seus percursos até ao final. De acordo com as estatísticas da escola, a taxa global de conclusão da coorte de alunos do triénio 2020/2021-2022/2023 foi de 59%. Este valor, mais modesto, requer leitura a par de outros dois indicadores. O primeiro, plasmado no Infoescolas, mostra que no polo de Braga os contingentes de conclusão no tempo esperado variam consante os cursos. Nos de técnico de turismo e de técnico de comunicação – *marketing*, relações públicas e publicidade são elevados: em 2022/2023, 82% dos alunos destes cursos fizeram percursos diretos. No curso de técnico de cozinha/pastelaria o valor baixa para 70%. Contudo, é no curso de técnico de restauração/bar que as dificuldades parecem ser mais evidentes, pois menos de metade dos alunos, 48%, concluiu em três anos.

Um outro indicador relevante acerca dos resultados alcançados nesta escola é a evolução positiva da taxa de empregabilidade. Por exemplo, de acordo com as estatísticas disponibilizadas pela Profitecla, para os alunos do triénio já referido, essa taxa foi de 73%, mais 6 pontos percentuais do que a registada para a coorte do triénio anterior.

Os alunos<sub>21</sub> desenvolvem competências, aplicam-nas em contexto laboral, demonstram saber técnico, relacional, crítico... competências variadas, as competências de um cidadão que aceita desafios. Esta combinação é reconhecida pelos parceiros da escola. “Os alunos que recebemos da Profitecla têm preparação profissional e humana. Este segundo aspeto é muito importante para nós: responsabilidade, autonomia, empenho, dedicação” (EParceiros). Esse reconhecimento estende-se à confiança no seu desempenho. “Estamos de portas abertas para todos os alunos da Profitecla. Nós sabemos que não falham e se falharem, sabemos que não foi por negligência. Até o melhor profissional falha!” (EParceiros).

Efetivamente, os alunos têm percursos de sucesso nesta escola que se repercutem nos seus percursos de vida.

Esta escola mudou a minha vida. Esta escola continua a fazer parte da minha vida, porque os valores que aqui aprendi vivo-os no meu dia a dia, como profissional e como pessoa. Hoje trabalho num local onde estagiei e onde adquiri conhecimentos e desenvolvi competências, que me tornaram no profissional que sou. (EEx-aluno)



As entidades que recebem alunos da Profitecla Braga, quer na fase de aprendizagem, quando os acolhem no âmbito da FCT, quer quando, posteriormente, os contratam enquanto profissionais, enaltecem várias facetas. O saber fazer na área das competências técnicas exigidas, o saber estar com educação e postura, fundamental em profissões no ramo da hotelaria ou da restauração, ou do turismo, que muitos destes alunos escolheram. Salientam, igualmente, o saber ser, patente no sentido de responsabilidade e pertença institucional, a versatilidade perante os imponderáveis, a orientação para a solução, o espírito de colaboração e a ambição.

Os atributos revelados parecem ser imagem refletida dos atributos desejados, justificativos da opção pela MTP. Como referem os parceiros, “os métodos de ensino da Profitecla são certamente responsáveis pelas características que os alunos apresentam – humildade, responsabilidade, vontade de aprender, pontualidade” (EParceiros). Manifestações de competência que também atribuem aos professores e formadores, salientando que estes são inovadores.

Procuram estar atualizados, incorporam novos conhecimentos e novas técnicas e isso faz a diferença. Os formandos que recebemos têm de estar familiarizados com o mundo real, com o que de melhor se faz na área onde pretendem estagiar, porque de contrário não podem trabalhar connosco. Os professores da Profitecla têm a preocupação de sintonizar os alunos com o mundo real e com as necessidades do mercado de trabalho. (EParceiros)

Atribuem-no, ainda, ao investimento na transformação dos jovens enquanto pessoas e na orientação e acompanhamento disponibilizados.

Eles estão desorientados e parece-me que aqui encontram um rumo. É notória a diferença de ano para ano. O foco, a forma como tratam os clientes, como se empenham nas tarefas, a maturidade que demonstram, olhe, até a serenidade. Sofrem uma evolução gigantesca. Sempre que possível nós integramos estes alunos na empresa. (EParceiros)

A competência do aluno\_21 é vista como um valor pela própria Profitecla, que através do programa EducaAlumni, iniciativa do grupo Rumos Education, procura transformar antigos alunos em professores da escola. Uma forma de capitalizar o investimento formativo e usufruir dos melhores profissionais.

Sou professora na escola que me formou. Na escola que me transmitiu valores, conhecimentos, uma cultura profissional e que contribuiu para que me tornasse numa profissional de sucesso, realizada e respeitada. Eu não me esqueci da escola e a escola não se esqueceu de mim. São estes valores e esta cultura de exigência pessoal e profissional que continuo a transmitir aos meus alunos. (EP1)

Defende-se, portanto, que “esta iniciativa promete ser um marco no reforço da qualidade educativa, ao mesmo tempo que celebra o vínculo entre alunos e as suas escolas” (página web [https://www.rumosexperience.pt/proj\\_educa\\_alumni.html](https://www.rumosexperience.pt/proj_educa_alumni.html)). Um retorno espiral, em que a escola prepara profissionais competentes, altamente reconhecidos pela comunidade, alunos\_21 que podem conduzir a mais e ainda melhores profissionais, pessoas, cidadãos. Como se salienta: “ALUNO\_21 seremos nós. Todos os dias, numa pequena conquista e no final, numa vitória da competência. Dos alunos” (Desdobrável aluno\_21/Rumos Education).

Na Profitecla Braga, optou-se por revolucionar a forma como se ensina e se aprende, num esforço por recuperar o interesse dos alunos em aprender e por empoderá-los, palavra várias vezes evocada nos textos orientadores da escola para salientar que o jovem tem de ter o domínio dos seus percursos e projetos individuais, a fim de crescer como pessoa, cidadão e profissional.

A metodologia de trabalho por projeto, MTP, foi o instrumento da inovação pedagógica empreendida, que serviu para concretizar uma visão transformadora da educação, dirigida ao desenvolvimento do indivíduo, cooptada por uma conceção de escola como vida, onde se aprende fazendo.

A narração deste caso identifica evidências indiretas da qualidade das práticas e dos seus efeitos, baseadas nas perceções e opiniões dos vários atores, que salientaram ganhos de competência, satisfação e bem-estar. Identifica também, evidências diretas, observadas em exercícios de prática profissional dos alunos e ratificadas por potenciais empregadores que os acompanham na formação em contexto de trabalho.

Os mecanismos desenvolvidos pela Profitecla Braga para conseguir uma implementação ampla da MTP respeitam o ciclo de desenvolvimento das experiências pedagógicas – planificação, ação, observação, reflexão. Acresce que foram concebidos a partir de conhecimento especializado em MTP, executados de forma programada, suportados por condições assumidas ao nível da organização e visaram aspirações traçadas *a priori* quanto aos resultados.

O empenho na edificação destes atributos, reconhecidos pela sua relevância nas inovações (cf., Referencial para a Inovação Pedagógica nas Escolas, elaborado no âmbito da Recomendação n.º 4/2023 do Conselho Nacional de Educação, sobre o mesmo tema), é uma lição seminal a retirar da experiência da Profitecla Braga. Salienta-se que foi desenvolvida com o foco no educando e na aprendizagem, seguiu uma orientação local e sistémica, teve subjacente um sentido social baseado numa visão transformadora da educação. Com estas três dimensões em mente, evidenciam-se as principais opções tomadas pela Profitecla Braga, que se crê muito terem contribuído para o valor educacional alcançado.

1. A educação como um projeto pessoal. As aprendizagens são relevantes na medida em que servem para concretizar o projeto de cada indivíduo, como pessoa e como profissional.

Os documentos orientadores nacionais, *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória* e *Quadro Nacional de Qualificações*, subsidiaram uma interpretação curricular concretizada de modo a servir aspirações e características individuais dos alunos, a estabelecer objetivos relevantes para os seus percursos educativos.

Todos os alunos, independentemente de insucessos anteriores ou condições específicas, estabelecem um plano, são vistos como capazes, numa perspetiva de inclusão e justiça, são ouvidos sobre as suas expectativas, instruídos da ambição do perfil do aluno\_21, acompanhados na prossecução do seu projeto, através de uma relação entre educadores e educandos assente em modelos de mentoria.

2. Uma metodologia ativa com o aluno no centro. Aprende-se melhor fazendo e num ambiente de aprendizagem adaptativo e flexível, relacionado com o mundo real, atual. Cabe ao educando fazer escolhas, tomar decisões, desde a planificação à avaliação.

A MTP favoreceu um ambiente desta natureza, a partir da problematização de temáticas diversas, em estreita articulação com o currículo assumido na escola, onde cabem competências técnicas variadas, competências transversais, como a comunicação, o trabalho em equipa, e o pensamento crítico e criativo. Os projetos mobilizaram áreas disciplinares diferentes, foram impulsionados pela ação dos alunos, resultaram em aprendizagens mais integradas e significativas.

Na relação pedagógica, o docente foi coadjuvante da trajetória, *obrigou* os discentes ao protagonismo, estabeleceu um diálogo intelectual com o aluno, fez uma avaliação contínua e formativa, focada no acompanhamento dos progressos, no fornecimento de *feedback* regular.

3. A melhoria do ensino a partir da indagação profissional. O educador é um ator reflexivo, analista crítico da sua experiência e produtor de conhecimento profissional.

No processo de implementação da MTP, os docentes foram conduzidos à indagação sobre as próprias práticas como forma de transformação do ensino. Foram desenvolvidas estratégias de recolha e análise de informação, num escrutínio que também envolveu os alunos e produziu evidências acerca da qualidade das práticas.

Esta abordagem aportou benefícios para os educandos. Foi vantajosa também para o desenvolvimento profissional dos educadores, que, depois desta experiência, se afirmam mais reflexivos, mais críticos, ao reverem as suas práticas.

As jornadas pedagógicas, a formação específica, a colaboração entre pares, o acompanhamento individualizado alicerçaram uma força profissional, de professores e formadores, que lida bem com a mudança, com o imponderável. Simultaneamente, favoreceram a instalação de uma cultura de melhoria contínua e eficaz.

4. Aprende-se em muitos lugares diferentes. Na conceção das oportunidades de aprendizagem, a situação é inseparável da interação, pelo que a diversificação de lugares, contextos e intervenientes pode ser, desde logo, enriquecedora.

No desenho das situações oferecidas nesta escola há um esforço para delimitar o que se aprende, como se aprende e onde, atendendo-se, assim, às dimensões referencial, processual e contextual da aprendizagem. O lugar é variável, tanto pode ser uma sala de aula, um laboratório, uma instituição de solidariedade social, um hotel...

A rede de parcerias que estreitou com várias entidades locais permite a esta escola, por exemplo, proporcionar estágios e outras formas de aprendizagem prática, que conectam os alunos à realidade profissional e aumentam as oportunidades de emprego dos diplomados. Permite-lhe, também, levar os alunos a conhecer novas profissões no contacto com instituições de ensino superior.

As relações entre escola e parceiros são de benefício mútuo, potenciam uma política de proximidade e corresponsabilização, projetam o prestígio da escola junto da comunidade.

A pedagogia foi a terceira margem, a alternativa transformacional que concretizou o ideário da escola Profitecla Braga. A *consonantia* entre as opções que enformaram a experiência pedagógica que levaram a cabo afigurou-se preponderante para a sua implantação transversal e para que se afirmasse como resposta organizacional, com alcance institucional, passível de ser transferível para outros contextos.



**Síntese** Os dois territórios estudados oferecem aos alunos percursos formativos plurais que integram saberes das ciências, das humanidades, das artes e saberes técnicos especializados, facilitando-lhes a conclusão dos percursos de escolarização no tempo esperado. Em ambos os contextos, os alunos aprendem com e através da prática e em articulação com modos flexíveis e diferenciados de gestão curricular, pedagógica e avaliativa. O trabalho desenvolvido por professores e alunos baseia-se em metodologias promotoras de bons resultados académicos e sociais. Constatou-se que, em ambas as instituições, é possível reconfigurar e reescrever outras gramáticas escolares e inscrever territorialmente culturas de trabalho alinhadas com os normativos nacionais e com as necessidades das comunidades locais, nas esferas cultural, artística e empresarial.

Os dois estudos de caso realizados permitiram encontrar respostas para algumas questões: que medidas foram aplicadas nestes territórios educativos para que os alunos aprendam com mais empenho e obtenham melhores resultados? Como se organiza o trabalho, nos modos de gestão curricular, pedagógica e avaliativa, de forma a prover a concretização de aprendizagens de qualidade? Qual o papel do ensino artístico e do ensino profissional na promoção de uma maior equidade e inclusão, no acesso à escola e à conclusão da escolaridade no tempo previsto? Que resultados sociais e académicos alcançam os alunos?

Conduzidos por estas interpelações, apresentamos um conjunto de visões e de práticas comuns sobre o ensino, a aprendizagem, a avaliação e os resultados alcançados em ambos os territórios educativos.

- Inscrevem uma visão e missão para a escola assentes na igualdade de oportunidades, na equidade e na inclusão, alicerçadas numa oferta educativa plural e diversificada, adequada às necessidades e interesses dos alunos, permitindo-lhes aprender com qualidade e concluir com sucesso a escolaridade obrigatória no percurso escolhido e no tempo esperado.
- Adotam uma visão democrática da educação assente no reconhecimento da complexidade e na natureza única das situações educativas, evidentes na preocupação com o contexto, a diversidade e a qualidade.
- Representam a arte e os saberes técnicos especializados como dimensões essenciais ao desenvolvimento de uma cultura de escola humanista, transformadora e enriquecedora na construção de percursos pessoais, sociais e académicos relevantes para os alunos.
- Adotam metodologias de trabalho em que os alunos participam e estão no centro dos processos de aprendizagem, nomeadamente a metodologia de projeto, facilitadora da construção dos aprendizados.

- Assumem práticas de diferenciação curricular e pedagógica inter e multidisciplinares como promotoras do trabalho colaborativo, da articulação horizontal e vertical do currículo e da inovação sistêmica, essenciais à integração e ao sucesso de todos.
- Potenciam a aprendizagem através da arte e dos saberes técnicos especializados enquanto promotora do desenvolvimento de competências analíticas e reflexivas, a par da comunicação e do pensamento crítico, mobilizáveis para qualquer área de estudos onde se pretenda alcançar o sucesso académico e profissional.
- Valorizam as tecnologias educativas no enriquecimento do currículo, desenhado para desenvolver competências técnicas e competências transversais, como o trabalho em equipa, a autonomia e a colaboração entre pares, preparando os alunos para desafios futuros no mercado de trabalho e na vida pessoal.
- Implementam sistemas de avaliação contínua e formativa focados no acompanhamento do progresso dos alunos e na prestação de feedback regular o que contribui para a melhoria da qualidade das aprendizagens.
- Exercem a liderança de modo colegial e transformador, como facilitadora da construção de pontes dentro das comunidades educativas e essencial ao desenvolvimento e sustentabilidade de uma ação estratégica que reforça a interação da escola com redes alargadas de cooperação: empresas, instituições de ensino e outras entidades.
- Reconhecem a formação como ação estratégica no fortalecimento e na construção de identidades territoriais, na procura das melhores parcerias para responder à reconfiguração das demografias de origem dos alunos e à melhoria da atuação de toda a comunidade educativa.

As duas instituições apresentam bons resultados académicos e sociais, consequentes com as opções e decisões estratégicas tomadas em termos da diversidade de ofertas e de percursos formativos, dos modos de planeamento e de reorganização do trabalho, flexíveis e personalizados, bem como das parcerias sustentadas com o tecido empresarial que aproximam e conectam os alunos com a realidade profissional.