

APRENDER

INOVAR



DIVULGAR

COLABORAR

INOVAR

APRENDER



DIVULGAR

COLABORAR



CONSELHO
NACIONAL DE
EDUCAÇÃO

2025

Título

DICA: Divulgar, Inovar, Colaborar, Aprender-2025

Direção

Domingos Fernandes, Presidente do Conselho Nacional de Educação

Coordenação

Domingos Fernandes
Ana Sérgio

Organização

Ana Sérgio
Aldina Lobo

Revisão de texto

Assessoria Técnica e Científica

Apoio à coordenação

Cristina Brandão

Apoio administrativo e financeiro

Paula Barros
Sofia Vicente

Expedição

Ana Estribio

Autores

Vários

Os textos publicados e as respetivas imagens são da responsabilidade dos autores, não refletindo necessariamente a posição do Conselho Nacional de Educação.

Editor

Conselho Nacional de Educação (CNE)

Design gráfico

Providência Design

Impressão

Greca – Artes Gráficas

Tiragem

500 exemplares

1.ª Edição

Março de 2026

ISSN

2975-9951

ISSN Digital

2976-0569

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 Ana Antunes, Jorge Teixeira, Anabela Soares, Paulo Macedo e respetivos participantes. A saber, diretores, ex-diretores, equipas de direção, professores, alunos, ex-alunos, pessoal não docente e encarregados de educação;

ao Agrupamento de Escolas Ferreira de Castro, Mem Martins, e ao Agrupamento de Escolas de Santa Comba Dão, 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 2025 [segunda parte, Vivências]”, composto por Amélia Lopes, Joana Batalha, Paula Queirós e Ana Sérgio;

aos presidentes, comissários ou coordenadores do Plano Nacional das Artes [PNA] da Rede de Bibliotecas escolares [RBE], da Associação Portuguesa de Educação em Ciências [APEduC], da Associação Portuguesa de Educação Musical [APEM], da Associação Portuguesa Cantar Mais [ACM], da Associação Nacional de professores de Educação Visual e tecnológica [APEVT] e ao Núcleo Interativo de Astronomia e Inovação em Educação [NUCLIO].

A todos agradecemos o compromisso, o empenho e o diálogo mantidos com o Conselho Nacional de Educação, nas diferentes etapas do processo, o que permitiu chegar à terceira publicação do projeto DICA: Divulgar, Inovar, Colaborar, Aprender-2025.



PERCURSOS DICA



Ser especial é ser assim

Aldina Lobo e António Dias

Trabalho experimental, inovação e cidadania

Ana Sérgio e Maria Plantier

Síntese

O interior não é inferior

Aldina lobo e Isabel Oliveira

Cultura, equidade e autonomia em Tomar

Adélia Lopes e Ricardo Oliveira

Síntese

Onde nasce o voo: saberes que libertam, aprendizagens que transformam

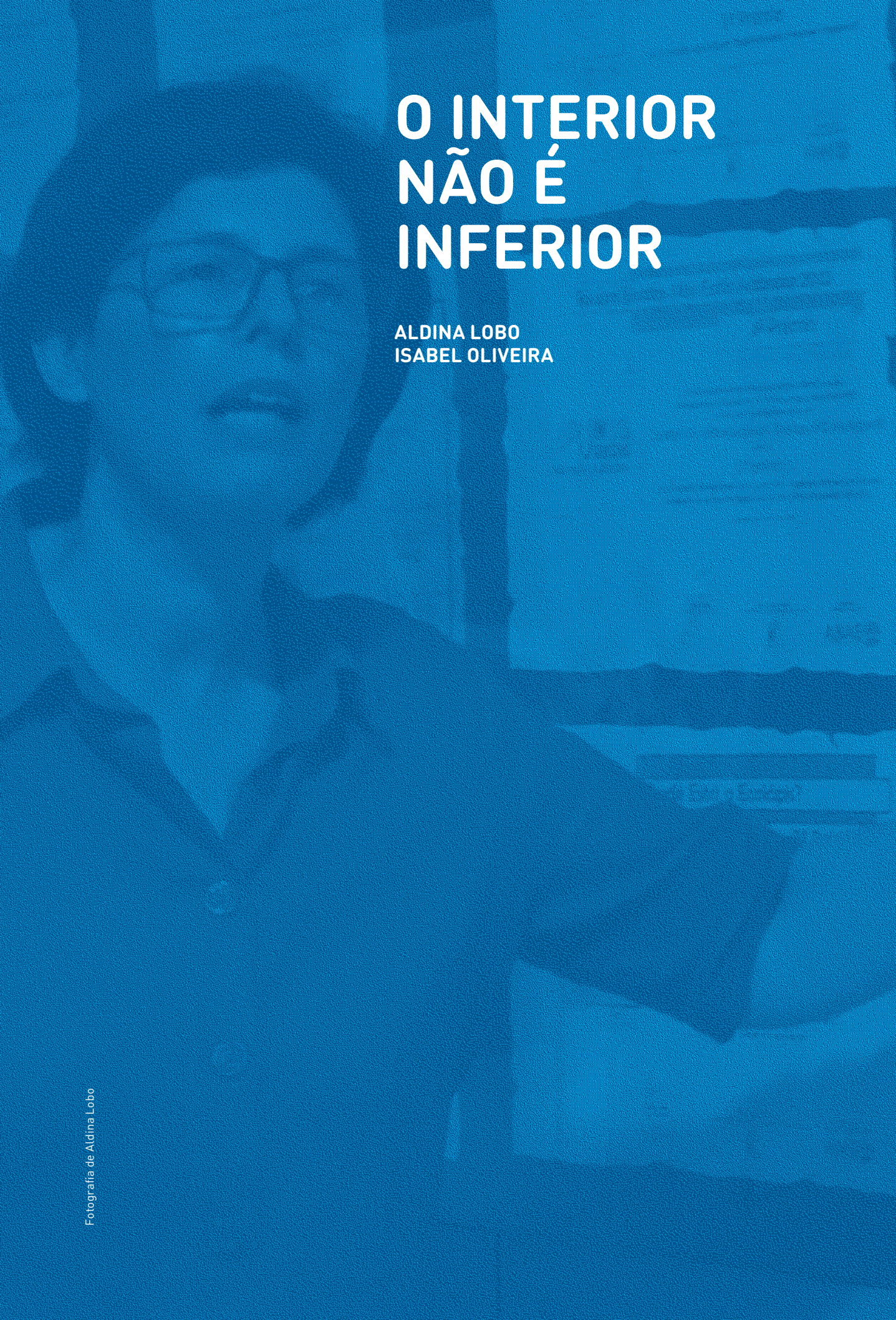
Adélia Lopes e Ana Sérgio

Compassos de aprendizagem

Conceição Gonçalves e Ricardo Oliveira

Síntese

Síntese Percursos DICA



O INTERIOR NÃO É INFERIOR

ALDINA LOBO
ISABEL OLIVEIRA

É dinâmica, empreendedora, dedicada, competente, inteligente, orgulhosa (não do eu, mas do todo do agrupamento), muito empenhada (ELideranças Intermédias3)

É ousada, muito próxima de todos, muito recetiva, determinada, persistente, amiga e dá memória à escola (EDireção1)

Em busca da caracterização da diretora Anabela Soares, foram pedidos adjetivos, nomes, frases que a definissem. Proliferaram, convergindo. Sem hesitação, em todas as entrevistas, soltaram-se múltiplas palavras positivas carregadas de vida, de explicação e de exemplificação – “Competência, dinamismo, inovação, empenho, dedicação; é humana” (EP3); “é muito dinâmica, criativa, empática, ouve as pessoas” (EPessoal Administrativo3); “é uma pessoa dada (...) faz muitas atividades” (EA5); “é uma pessoa superacessível, sempre presente, é muito boa ouvinte” (EEncarregados de Educação1). *Dinâmica* foi a palavra mais frequente; na realidade, nenhum entrevistado se opôs à opção pelas palavras *dinamismo* e *disponibilidade*.

Anabela goza de uma energia indisfarçável: a *alta velocidade*, é a primeira a chegar à escola e a última a sair – “e ainda trabalha em casa”, diz alguém do pessoal administrativo, mas também dos professores e dos líderes intermédios. Frequentemente, Anabela visita as nove escolas do Agrupamento de Escolas de Arganil: seis Jardins de Infância (JI)/Escolas Básicas (EB) do 1.º ciclo (EB1); duas EB 2, 3; e uma escola secundária (ES), a escola-sede, onde se encontram os serviços administrativos e o gabinete da direção. Desloca-se de Arganil a Pomares, a S. Martinho da Cortiça, a Pombeiro da Beira, a Côja, a Sarzedo. Conhece os 1 325 alunos, mesmo que os nomes possam falhar – o facto de ser diretora do único agrupamento de escolas do concelho e de, por norma, os alunos fazerem nele todo o percurso escolar facilita-lhe muito a consecução deste desiderato. Procura, incessantemente, formas de ir mais além, isto é, fica atenta às novidades do poder central, regional ou local, modo de encontrar os cursos desejados, de integrar os projetos estimulantes, de burilar ideias que melhor sirvam os interesses dos alunos. Fundamenta-se aqui o epíteto *ousada*. Procura, também no estrangeiro, formas de melhor organizar e servir os discentes. Ou seja, está sempre ativamente disponível para abraçar “qualquer coisa que seja inovadora. E que seja uma mais-valia para a escola” (EP2). Acolhe todos os projetos e desafios de interesse. Por esta razão, no âmbito de um encontro de Comunidades de Aprendizagem, foi-lhe atribuída a imagem do polvo – “porque efetivamente está em todas e, a partir daí, lança esses desafios. E os tentáculos acabam por abarcar e juntar, juntando tudo numa bola” (EDireção1).

É uma pessoa fora de série: é muito, muito dinâmica, muito proativa, muito aberta, muito disponível para apoiar projetos que saem fora do que é normal um agrupamento de escolas fazer (EParceiros2).

Disponibilidade sintetiza todos os exemplos dados e referências feitas à forma despretensiosa e simples como ouve os outros, criando empatia; como recebe todos, de porta aberta a qualquer hora e independentemente da sua função ou relação com o agrupamento (alunos, pais, funcionários, professores, empresários, autarcas). *Disponibilidade* transmite igualmente a sua forma de estar perante a comunidade. Sempre que possível, marca presença nas inúmeras atividades das escolas – na rádio da EB1 de Arganil, na Feira Medieval, nos intercâmbios com alunos e docentes italianos – mas também nos diversificados eventos “externos para os quais é convidada, pela autarquia, pela Associação Filarmónica de Arganil ou por outras entidades locais ou nacionais. Anabela encerra em si a humildade de quem “calça os sapatos dos

“É uma pessoa fora de série: é muito, muito dinâmica, muito proativa, muito aberta, muito disponível para apoiar projetos que saem fora do que é normal um agrupamento de escolas fazer” (EParceiros2)

outros" (EDireção3) para os compreender, de quem vai bater à porta de outrem para aprender a fazer melhor, de quem procura formação específica para *beber* dos teóricos mais sobre determinado assunto.

Inicialmente hesitante entre o ramo científico e o pedagógico, Anabela licenciou-se em Química, no final do século passado. Optou pelo ensino, pois considerava "a carreira superatrativa. Eu sabia que se fosse para um laboratório, de pequena dimensão [numa empresa], isso também não me agradava muito. Não. Eu gostava, assim, de desafios" (E1). E lembra-se de ter recebido uma agenda com os escalões profissionais e de ter pensado: "Bom, eu aos 52 anos estou reformada" (E1). Enganou-se.

Percorreu várias localidades em miniconcurso (Lousã, Leiria, Coimbra...) e quando chegou à Escola Secundária de Arganil, ainda muito jovem, era a única profissionalizada. Assumiu, por isso, as turmas de 12.º ano e outras grandes responsabilidades, como representante de grupo e orientadora de estágio: "fui muito bem acolhida, muito bem tratada. E identifiquei-me aqui com Arganil. Identifiquei-me com o grupo disciplinar (...) Consegui fazer os cargos todos antes de chegar à direção" (E1), em 2004.

Sentiu, então, a necessidade de se preparar melhor do ponto de vista da gestão. Dos diversos cursos, destaca alguns essenciais para a sua função na direção: a formação do Instituto Nacional de Administração (INA), que realizou com uma colega e com elementos de outros conselhos executivos da região, fundamental para a sua integração na Comissão Administrativa Provisória (CAP) do Agrupamento de Escolas de Arganil, enquanto vice-diretora; a pós-graduação em Administração Escolar, em Viseu, na Universidade Católica Portuguesa, curso que lhe permitiu ler muito e interagir com pessoas com as mesmas funções; o curso de líderes inovadores da Microsoft; e, em 2024, o curso de liderança executiva na Porto *Business School*, sobre a administração pública (recursos humanos, organização...), onde desenvolveu um trabalho sobre a avaliação do impacto da ferramenta EAP - Ensinar e Aprender Português da Universidade Lusófona. Foram todas experiências muito ricas. Não obstante, a sua preparação pontua-se igualmente quer pelos intercâmbios que faz ao nível do Erasmus, que lhe permite conhecer o modelo europeu, quer pelas reuniões concelhias, por exemplo, onde, com os seus pares, discute e prepara exaustivamente as intervenções junto do poder central. "É tudo muito importante" (E2).

Anabela, cidadã e profissional do centro rural de Portugal, move-se com igual à-vontade no resto do país e na Europa, arrastando todos consigo. Ela consegue criar sinergias, acreditando que o interior não é uma limitação, antes uma oportunidade. Valoriza o dinamismo das pequenas comunidades, a capacidade de resposta personalizada e imediata e o orgulho na identidade local, rejeitando o estigma associado às regiões menos centrais do ponto de vista político. Para Anabela "o interior não é inferior" (E1).

Neste sentido, está convicta de que, à inicial criação de coesão no agrupamento, com a aposta na qualidade da formação de todos, deve juntar o forte investimento nos primeiros anos de educação, pois "se estes estão ganhos todos os restantes anos estão ganhos" (E2). E deve igualmente apostar numa oferta educativa, nomeadamente na educação secundária (ES), que retenha os jovens e que sirva as necessidades da região. Daí a oferta de cursos profissionais com longa tradição na escola, como o de mecatrónica; para responder a carências da região, como os da área do turismo, saúde ou multimédia; e para cativar outros alunos, como o de desporto. Também a educação artística da música e da dança nos 2.º e 3.º CEB, nos regimes articulado e supletivo, surgiu para dar resposta à procura.

Em suma, seja em que ciclo for, a ambição de Anabela condu-la a colocar sempre os alunos em primeiro lugar, almejando a excelência das aprendizagens e do desempenho dos alunos enquanto seres humanos e futuros profissionais. Gosta,

por isso, que conheçam e respeitem o meio onde se encontram integrados, mas também que expandam horizontes e que se confrontem com o resto do mundo. Em Arganil, vila europeia, Anabela, com dinamismo, disponibilidade e múltiplos braços, enche o agrupamento de projetos, numa luta diária pelo bem-estar e motivação da comunidade educativa.

Num meio pequeno “eu sinto-me quase impelida a ser o melhor possível porque eu sei que tenho de dar a cara por eles. E a imagem que o professor tem na comunidade também é importante” (EP2)

Estar na crista da onda

A rejeição do estigma do interior passa por criar situações que o combatam, como melhorias tecnológicas e de conectividade, dinâmicas institucionais e desenvolvimento de projetos inovadores.

Em primeiro lugar, quando o agrupamento foi constituído, houve a necessidade de lhe dar coesão. A digitalização no quotidiano escolar foi uma das primeiras preocupações, atualmente louvada por todos. Foram atribuídos equipamentos (computadores, *tablets*) a alunos e a professores. Secretarias distantes e com diferentes orientações teriam de se juntar e uniformizar. Qualquer questão do foro administrativo pode agora ser tratada a distância. Pense-se, por exemplo, em processos dos alunos, em documentos orientadores, em atas das reuniões e em assinaturas. Tudo existe e se faz obrigatoriamente em suporte digital, o que encurta muito os espaços físicos e temporais e deixa qualquer informação à distância de um rápido acesso. Diz um funcionário administrativo que “está implantada essa assinatura digital para formalizar qualquer documento. Ou seja, os documentos circulam em formato digital. A título de exemplo, um contrato de um professor não carece da assinatura presencial” (EPessoal Administrativo1). Tem a vantagem de não se gastar papel (o que é ecológico) e de evitar deslocações (o que é económico) – há “informação através de email, o documento fica assinado por ambos os interlocutores e, claro, uma vez que o nosso agrupamento, em termos geográficos, é muito disperso, é uma forma de não exigir a vinda à sede” (EPessoal Administrativo1). Os docentes recém-chegados que estranham o procedimento, aprendem e habituem-se. Aprendem a usar as plataformas. Aliás, uma das maiores vantagens identificadas refere que qualquer professor pode aceder ao percurso dos seus alunos, a qualquer hora, sem ter de incomodar ninguém. Ou também “os encarregados de educação têm acesso a informação sobre o seu educando, em tempo real: se o aluno faltou ou teve um momento menos bom na aula, o colega escreve e quando o filho chega a casa a situação já é conhecida” (EP4).

Com esta dinâmica e com “professores maioritariamente motivados”, dizem os próprios, até porque quase todos se encontram envolvidos em projetos, é fácil perceber que as tecnologias fazem parte das suas práticas letivas. São variadíssimos os projetos, ferramentas, plataformas de que têm conhecimento (propostos ou prontamente aceites pela diretora) e sobre os quais falam, com a maior das naturalidades e gigante orgulho. Neste agrupamento, a inovação já assumiu a característica da sustentabilidade, ela já se encontra vastamente incorporada nas rotinas escolares: projetos evoluem para outros projetos, projetos alargam-se a outros ciclos. Tomem-se alguns exemplos.

“As pessoas hoje querem mais desafios na sua profissão” (E2)

Docentes da educação pré-escolar (EPE) e do 1.º ciclo do ensino básico (CEB) referem-se ao projeto de robótica que ainda desenvolvem com os seus alunos e cujos produtos já apresentaram numa feira no Porto. No âmbito da primeira participação destes docentes no programa Erasmus, criaram, em conjunto com cinco outros países, um projeto alargado a três anos. Portugal foi o único país a levá-lo até ao fim e a surpreender os parceiros com a metodologia usada. Porquê? Porque os outros não tinham pensado em pôr a robótica ao serviço da educação, ao serviço do cumprimento das competências a desenvolver pelos alunos.

Nós associámos à robótica conteúdos programáticos que estamos a trabalhar. Estamos aqui a fazer uma interdisciplinaridade (...) Vamos pegar num tema, em que vamos buscar um livro, e temos os projetos da biblioteca, do Plano Nacional de Leitura, aqui presente: *10 minutos a ler*. Vamos para as ciências. Em que é que isto pode ser trabalhado, na Matemática ou nas Ciências, com experiências, com jogos de Matemática? E depois vamos para a sala de robótica. (EP2)

E desta ideia surgida da discussão, Portugal destacou-se, positivamente e com evidências, do grupo europeu. Mas a robótica trabalha-se também junto dos mais velhos. Em 2023, por exemplo, os alunos do Curso Técnico de Manutenção Industrial, variante Mecatrónica, apresentaram os seus projetos nas Jornadas Técnicas FIMA – Feira de Manutenção Industrial –, como se pode ler na página eletrónica do agrupamento. O evento de dois dias, dedicado à Robótica e Inovação Industrial, contou com a presença de prestigiados profissionais da Universal Robots, da Xbot, da Força Aérea Portuguesa, da BOSCH, entre outros. Os alunos arganilenses puderam, assim, assistir a demonstrações práticas de máquinas, equipamentos e *softwares*; conhecer simuladores e óculos de realidade aumentada; conversar com especialistas, discutir o valor do ensino profissional... Também em 2025, testemunhámos o entusiasmo na partida dos alunos de 12.º ano do mesmo curso (que pela primeira vez iam andar de avião), de visita à *Advanced Manufacturing Madrid* – IFEMA – Feira Internacional de Madrid, evento europeu de grande prestígio, sobre o futuro da indústria, “onde vão ver tudo o que há de mais moderno em todo o mundo (...) vão ver coisas que nunca viram na vida nem vão voltar a ver, para depois transportarem aquela informação para o mundo do trabalho” (EP4). Aí, “tiveram a oportunidade de contactar diretamente com tecnologias de vanguarda nos setores da metalomecânica, manufatura avançada, inovação industrial, automação e robótica, compósitos, indústria 4.0, impressão 3D/manufatura aditiva, engenharia e *design* industrial”, lê-se na notícia sobre a atividade. Um território que perde jovens perde futuro.

De facto, este é um domínio forte no agrupamento que valoriza muito os cursos profissionais. As instalações, recentemente criadas com o apoio do sistema financeiro de incentivos Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), assim como o entusiasmo e orgulho, quer da diretora e do coordenador, quer dos que trabalham ou estudam no Centro Tecnológico Especializado (CTE) Industrial 342 Nil, quer mesmo de outros docentes de outros níveis de educação, são de uma manifestação exuberante, inclusive ao nível das dificuldades sentidas. O que fizeram? Como souberam do financiamento? Como o conseguiram? Os objetivos e condições são do domínio público e a divulgação foi feita junto de todos os diretores. Para Anabela esta seria uma oportunidade para o agrupamento dar mais um passo rumo à excelência da educação, criando condições para obter recursos tecnologicamente avançados numa oferta formativa em modalidades de dupla certificação. Assim, conseguiria continuar a garantir cursos tecnológicos, vocacionados para uma prática especializada em áreas tradicionais da escola secundária, necessárias à região e ao país, e já previstos no Projeto Educativo do Agrupamento: metalurgia, metalomecânica, eletrónica, automação. Contactou de imediato o coordenador dos cursos. Não precisa de muito tempo para pensar, pois se os projetos vêm de entidades como a Direção-Geral de Educação e servem os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, da Agenda 2030, só é preciso pensar qual é o currículo que melhor os podem integrar. Então, mãos à obra. Puseram as ideias no papel. Sempre com

**se os projetos vêm de entidades como a
Direção-Geral de Educação e servem os
Objetivos de Desenvolvimento Sustentável,
da Agenda 2030, só é preciso pensar qual é
o currículo que melhor os podem integrar**

a participação e confiança da diretora, que “moveu mundos e fundos” (EP4), concluíram que o curso de mecatrónica seria o eleito. Abdicando das férias, as reuniões sucederam-se, de telemóvel sempre à mão, já que não havia tempo para esperar por respostas a emails. O processo foi gizado, os formulários preenchidos, fornecedores consultados e o concurso ganhou. Dispõem de material de última geração, que lhes dá vantagem face a muitas empresas. E agora? Chega outra parte muito difícil: encontrar professores competentes, manter a mobilidade dos que lá estão e rentabilizar os materiais. Convidam-se empresas a dar e a receber formação. O esforço é compensatório! O sonho tornou-se realidade! De tal modo que já se equaciona chegar a um Curso Técnico Superior Profissional (CTESP), que “também é uma bandeira da senhora diretora. Ou seja, os alunos já não vão precisar de se deslocar da região; conseguem fazer aqui o 1.º e o 2.º anos e depois, sim, seguem para o ISEG [*Lisbon School of Economics & Management*] ou o ISEL [Instituto Superior de Engenharia de Lisboa]” (EP4) ou outras instituições de educação superior com quem têm parcerias, assume o coordenador do centro.

Não se pense, porém, que as iniciativas se ficam por esta área. Há imensas, como se pode observar pela consulta da página eletrónica do agrupamento: Erasmus +, Eco-Escolas, Cinedita, Ecos açor, Apreender e partilhar para melhorar – step 2 –, Escola voluntária, Agroescola, Club Ciência Viva, Rádio Escola, Agir já, 100% prepara o teu futuro, Sente, Academia de Líderes Ubuntu, Parlamento Europeu, Escola a Ler, Clube de Escrita...

Uma outra área onde têm vários incentivos é no domínio da língua. Só para o desenvolvimento de competências da leitura, há atividades para todos os ciclos: *10 minutos a ler*, que é transversal e se cruza com os outros; *Livr'à mão e Leitura Orientada*, para 1.º e 2.º CEB; *Projeto Pessoal de Leitura*, para o 3.º CEB; *Tempo para Ler e Pensar*, para a ES. Os professores lembram ainda um outro considerado muito interessante, apesar de, no início, não ter corrido bem em todas as escolas. Relaciona-se com a leitura e o envolvimento dos pais das crianças de 1.º e 2.º anos de escolaridade. É um projeto da Rede de Bibliotecas Escolares. Implica a adesão ativa dos pais, que têm de criar, em sua casa, um espaço de leitura, que funcione como uma minibiblioteca. Leem uma história, recolhem evidências.

Também em tempos, perante um diagnóstico de dificuldades linguísticas ao nível da discriminação auditiva e da consciência fonológica, comunicado por docentes do 1.º CEB, Anabela propôs a ferramenta digital EAP – Ensinar e Aprender Português – criada pela Lusoinfo, em colaboração com a Universidade do Minho e a Rede de Bibliotecas Escolares. Avançaram com um projeto-piloto em duas turmas, durante dois anos. Comprou as licenças para que todos os alunos, em conjunto com os pais, pudessem desenvolver o projeto. Duas docentes trabalhavam na construção da ferramenta, testavam-na, davam *feedback* em reuniões, internas e com os parceiros envolvidos. O projeto expandiu-se, sendo aplicado na escola e em casa. Anabela não só encontrou rapidamente condições para colmatar o problema, como ainda o utilizou para fazer a avaliação do seu impacto no trabalho do curso de liderança executiva na Porto *Business School*. Tudo se articula. Tudo flui.

Não pode ficar de fora a referência ao trabalho desenvolvido pelo curso profissional de artes e multimédia, que é reconhecido interna e externamente – “são muito, muito bons, quer os professores quer o que depois os alunos fazem, que culmina no Cinedita, um festival de cinema, mas não se limita a isso. É uma área que tenho vindo a apreciar muito” (EPArceiros2). Crê o empresário que esta área tem sido muito bem desenvolvida no agrupamento, mesmo considerando as suas elevadas expectativas. Refere também o agradável dinamismo que tem observado na recente área dedicada ao

"Ou num ou noutro projeto, a maioria dos professores está envolvida, estão maioritariamente motivados" (EP2)

turismo. O agrupamento tem ainda trabalho desenvolvido no domínio do empreendedorismo, do ambiente e ciência, do desporto, da saúde, da aprendizagem ao longo da vida.

Anabela é, então, alguém que ouve os seus colaboradores, que os trata como parceiros, revelando elevado grau de confiança no seu empenho e competências, o que os motiva de sobremaneira. Implicando as pessoas mais adequadas para desempenhos específicos, procura colmatar as adversidades com célere intervenção. Agiliza processos e cria condições para um usufruto de vanguarda. Orgulha-se desse esforço partilhado em busca da excelência. Implica todos. Todos ambicionam o futuro. Todos se regozijam por estar *na crista da onda*.

Construir em colaboração

Um traço marcante da liderança de Anabela é a capacidade de mobilizar recursos e parceiros. Pelo que tem vindo a ser narrado, torna-se perceptível a forma como age, internamente, numa dinâmica exemplar pelo *modus operandi*: ouve, discute, interliga ciclos, motiva, confia. O empenho e orgulho, assim como o respeito que cada um nutre por si, fazem com que o crescimento aconteça.

Porém, convencida de que a escola não é um espaço fechado, mas um organismo vivo que respira com o território, dialoga com instituições para ampliar as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento dos alunos tais como o município, as associações culturais e desportivas, as empresas, as instituições de formação e as universidades. Trata-se de uma estratégia consciente, que integra o agrupamento numa teia de apoios em rede. É graças a esse trabalho persistente que surgem patrocínios significativos.

Um dos patrocínios mais referidos é o 100% - Prepara o Teu Futuro, uma parceria com empresas locais que concedem bolsas de estudo a jovens carenciados que terminam o 12.º ano e aspiram ingressar no ensino superior. Tem critérios muito bem definidos, representando uma mudança real na vida de muitos jovens. Cada estudante é acompanhado no seu percurso académico, recebendo uma bolsa de 200 euros por mês, dois mil por ano. Pode escolher um curso de qualquer área, não necessariamente relacionadas com a atividade da empresa financiadora. A ideia foi-lhe apresentada pelo gestor da Vumba que, chegado ao concelho há cerca de dez anos para manter um negócio de família, voluntariou-se para prosseguir com o mecenato à comunidade arganilense. A família gizou o projeto e, sem conhecer Anabela, foi *bater-lhe à porta*. O empresário recorda: “Ela aderiu de imediato. (...) Senti desde logo que tinha à minha frente uma pessoa... pelo menos aqui no meio, Anabela é claramente uma pessoa fora de série” (EParceiros2). O gestor foi-se envolvendo cada vez mais no agrupamento e, reconhecendo as qualidades de Anabela, lembra que nunca deixou de colaborar, apesar dos altos e baixos do projeto. “Se existissem lacunas, eu teria simplesmente deixado de apoiar o Agrupamento de Escolas de Arganil e teria levado esta nossa vocação, o tempo e o dinheiro para apoiar outros projetos” (EParceiros2). Atualmente, há cerca de uma vintena de empresas que responderam ao desafio da diretora, participando também elas na atribuição das bolsas. Deste modo, mais alunos saem beneficiados e contribui-se, assim, para um dos desafios de Anabela, que recusa a ideia de que

o trabalho da escola termina no final do ensino secundário. Por isso, desenvolve outras ações, de que é exemplo o convite para palestras ou conversas entre alunos, antigos e atuais.

“Nós temos muito a aprender com os professores do conservatório... numa reunião de receção é sempre palmas, connosco, nós professores do EB, geral, seja do que for... nunca temos palmas de lado nenhum. Temos de trabalhar isto de outra forma. Temos de nos valorizar” (E2)

A existência do Conservatório de Música em Arganil também se deve a Anabela. Como já foi dito, a diretora tenta responder positivamente aos eventos para que é convidada. Esteve presente em várias sessões promovidas pela Associação Filarmónica de Arganil, que, num esforço enorme, todos os sábados levava e trazia os alunos a Coimbra. Num evento, o responsável abordou-a no sentido de lhe propor a constituição do ensino artístico especializado da música em regime articulado. Inicialmente incrédula, cedo percebeu que não seria impossível – “se podemos constituir, temos de começar. E começámos” (E2). A direção do agrupamento tornou-se conivente. Os representantes de ambas as instituições, em conjunto com o Conservatório de Música de Coimbra e a Câmara Municipal de Arganil consultaram protocolos, preencheram formulários. Reuniram com a Secretária de Estado de então e “desbloquearam o assunto. Havia esse objetivo por parte do ministério” (E2). Foi um processo difícil, tiveram de abdicar de algumas condições, mas conseguiram criar ensino articulado e supletivo, “graças também ao bom trabalho do conservatório” (E2). Agora existe o Polo Educativo de Arganil do Conservatório de Música de Coimbra. Começou com poucos alunos, mas já tem mais de cem. Vêm de várias localidades e de concelhos vizinhos, como Góis, que acabam também por beneficiar da proximidade geográfica.

A câmara vê-se muitas vezes envolvida neste tipo de situações. Por exemplo, a requalificação dos espaços exteriores está a decorrer, com o apoio do PRR, em articulação com a Câmara Municipal de Arganil. O RobotArgus, um laboratório de aprendizagens, no âmbito do ambiente e da ciência, também contou com o apoio do município de Arganil, da Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra (CIM-RC) e do Fundo Social Europeu, “projeto que já evoluiu para outro projeto” (EP2). Além disso, há sempre alguns apoios ao nível da atribuição de bolsas de estudo, da cedência de espaços para eventos, de transportes ou de divulgação. Com as juntas de freguesia a colaboração é igualmente valiosa.

As instituições de educação superior pertencem também à sua rede de parceiros, não apenas o Instituto Politécnico e a Universidade de Coimbra (distrito a que pertence), mas também a de Aveiro ou a do Minho. Colaboram em projetos que o agrupamento desenvolve, fazem formação de professores, mesmo que em articulação com outras entidades, fazem formação de alunos, através da Universidade de Verão ou da Escola de Verão Júnior, que os melhores alunos de cada ano, do 5.º ao 12.º ano de escolaridade, frequentam. Os centros de formação de associação de escolas (CFAE), tal como o Conselho das Escolas, com quem Anabela prepara reuniões que têm no ministério, são elementos igualmente privilegiados na sua rede de ação. As escolas estrangeiras com as quais há intercâmbios ajudam todas a transformar a confiança e a autonomia numa visão de futuro, permitindo ao pessoal administrativo, aos alunos, aos professores a validação da excelência do seu desempenho.

Enfim, a lista de parceiros é muito significativa e revela um modo de governar que integra visão estratégica e pragmatismo. A sua ação é coletiva, colaborativa. É justamente esta capacidade de articular pessoas, instituições e oportunidades que faz do seu trabalho um caso singular, reconhecido tanto pelo impacto interno como pela força das redes que constrói.

O sucesso vem das redes e pontes que se constroem

Os pensamentos e ações de Anabela que têm vindo a ser referidos têm sempre subjacente o desejo de dar as mesmas oportunidades a todos os alunos: com mais ou menos condições financeiras, intelectuais, linguísticas. Pretende que todos se sintam bem na escola, que usufruam de experiências novas (como andar de avião), que alarguem os seus horizontes de vida, que conheçam o mais possível, para se munirem de referências diversificadas e poderem tomar para si as melhores opções de vida. Esta é uma das razões pelas quais se envolve em tantas ativi-

dades, “porque os alunos hoje não conseguem estar sentados, os alunos são tão diferentes de nós e nós ainda estamos, às vezes, a querer que o aluno vá pegar no livro e... Isso não existe! Esses alunos não existem!” (E2) no século XXI. O grande desafio está, então, na integração dessas atividades estimulantes na planificação curricular, está em construir o currículo de outra forma. Essa é, para si, a grande questão. É uma questão de inovação e da sua sustentabilidade. Neste agrupamento isso só acontece “porque connosco temos muito bons profissionais” (E2)!

Além das questões de natureza pedagógica, há opções organizacionais que revelam a mesma preocupação. A constituição das turmas e a atribuição do diretor de turma são exemplos disso. Elas têm de ser equilibradamente concebidas para evitar a elitização e dar as mesmas oportunidades a todos, “o que também faz sentido porque da heterogeneidade vem a riqueza” (E2). Assim, as transições de ciclo são minuciosamente estudadas e o papel da psicóloga é aqui de extrema relevância. A facilidade no recurso à plataforma com os processos dos alunos revela-se crucial por tornar o processo eficiente, neste momento e mais tarde, quando os docentes receberem os alunos pela primeira vez. As transições de ciclo são devidamente acompanhadas, até pelos próprios discentes, que envolvem os recém-chegados num sistema de mentorias. A seleção do diretor de turma decorre de apurada reflexão, na medida em que ele é um pilar fundamental para o sucesso desse grupo de alunos, explica a Direção.

A personalização do percurso formativo dos alunos que se faz neste agrupamento (da EPE à ES) é algo positivamente evidenciado; é, de resto, visto como uma das mais-valias da existência dos agrupamentos. Anabela investe muito na educação dos mais pequenos. Por isso, uma educadora, na escola há três ou quatro anos, diz que “aqui sinto-me tão valorizada quanto os professores dos outros ciclos... do secundário. Não sinto diferenças” (EP1). Também por isso, a diretora visita com frequência essas escolas, acompanhando as crianças de perto e criando condições para colmatar as possíveis fragilidades *ab initio*. Razão pela qual conhece todos os alunos do agrupamento.

Os alunos com necessidades específicas e os alunos estrangeiros são igualmente incluídos e acarinhados. No agrupamento, os primeiros são mais de 200 (195 com medidas seletivas e 16 com medidas adicionais) e os segundos, provenientes de 25 nacionalidades, correspondem a 14% da totalidade discente (190 dos 1335 alunos). Ações acrescidas, centram-se, por exemplo, ao nível da formação. Decorrente da autoavaliação do agrupamento, encontra-se em curso um plano de formação dos assistentes operacionais para melhor integrarem os alunos com medidas adicionais. Porém, estes alunos “nunca tiveram problemas de integração profissional” (EDireção1), em grande parte devido à postura das empresas parceiras, que “nos veem como uma instituição credível. Gostam de ajudar e acham que estão a investir no futuro do concelho e no futuro deles” (EDireção3). A formação contínua a propósito dos alunos estrangeiros surgiu para os professores, com a parceria do Instituto Politécnico de Leiria, e foi organizada em três partes: primeiro com uma ação de sensibilização geral, depois com a apresentação e discussão de práticas de sala de aula para todos os professores e, finalmente, com uma ação para construção de materiais, já dirigida aos docentes diretamente implicados. O trabalho para a sua inclusão é mais difícil devido à dispersão das escolas, “é difícil no princípio, no final já não vai ser difícil” (EDireção2). Ainda uma outra medida, anualmente levada a cabo pela diretora e por alguém da freguesia implicada, nomeadamente pela presidente da Liga Regional Cojense, é a identificação e visita às famílias recém-chegadas ao concelho, no sentido de as sensibilizar para a escolarização dos menores.

No fundo, Anabela constrói uma Escola onde o futuro deixa de ser uma esperança vaga e passa a ser um horizonte concreto, onde cada iniciativa de liderança se traduz em oportunidades reais, capazes de transformar vidas para dar resposta a desafios reais. A Escola cresce porque o sucesso nasce das redes e das pontes que se constroem e nunca das portas que se fecham.

O impacto do trabalho desenvolvido nos resultados escolares

Os resultados das práticas de Anabela e da sua equipa medem-se pelos prémios e certificações que obtêm, pela motivação dos professores, pelo orgulho das famílias, pela ambição dos alunos, pela confiança da comunidade local e, naturalmente, pelos resultados escolares da população discente. A sua visão estratégica e a sua liderança transformacional permitem-lhe integrar todas essas informações numa abordagem que garante inovação, qualidade educativa e cultura de excelência, em contínua validação externa. O Agrupamento de Escolas de Arganil conta com a ajuda de uma entidade externa para implementar o modelo CAF (*Common Assessment Framework*), internacionalmente reconhecido como uma metodologia de gestão da qualidade e da melhoria. Servindo como ferramenta de autoavaliação, é ainda uma forma de implicar todos na busca dessa melhoria, rumo à excelência.

Embora não se trate de um agrupamento perfeito, percebe-se que a maioria dos intervenientes e parceiros se encontra francamente satisfeita: “para mim, é um orgulho poder ter vivido e colaborado e trabalhado numa escola que trabalha com excelência” (ELideranças Intermédias³) ou “se eu não gostasse de trabalhar aqui, estava em casa” (ELideranças Intermédias⁴), diz um professor que já passou dos 67 anos. Os docentes, sempre que questionados sobre os resultados, lembram a obtenção do selo *Effective CAF user*, que destacam de muitas outras distinções, como o Selo de conformidade EQAVET, Segurança Digital ou Escola Acreditada do Erasmus+. Com a resposta revelam o espírito formativo que adotam, provavelmente fruto da colaboração com a equipa de autoavaliação designada para o efeito. Reúnem-se com frequência para aplicação dos instrumentos que conceberam. Com os coordenadores das equipas escolares preparam os relatórios que dão conta de situações, contextos, progressos, sistematizando a informação em pontos fortes e áreas de melhoria. A partir daí, definem os planos de melhoria.

Sabe-se que a percentagem de alunos com apoio da Ação Social Escolar (ASE) que concluíram os diferentes ciclos no tempo esperado, entre 2020/2021 e 2022/2023, no agrupamento foi superior ao dos alunos do país com perfil semelhante (Info-escolas – Estatísticas de Escolas). Também quase sempre se verificou o mesmo para os alunos sem ASE. Em 2022/2023, destacaram-se os resultados dos alunos do 3.º CEB com ASE, que obtiveram 100% de sucesso, face a 84% a nível nacional, demonstrando que os alunos mais vulneráveis socioeconomicamente obtiveram bons resultados. No final de 2024/2025, e de acordo com o relatório da coordenação dos diretores de turma dos 2.º e 3.º CEB, apenas um aluno em cada ciclo não conseguiu transitar. Salientam-se, assim, como pontos fortes “a média e percentagem, por turma e por ano de escolaridade; a média do sucesso pleno, por turma e ano de escolaridade; a menção atribuída à globalidade das turmas, ao nível da assiduidade; o número de contactos entre DT e EE e a sua presença na Reunião de Balanço de final de período” (Análise dos resultados da avaliação final dos 2.º e 3.º ciclos 3.º período, p.33). Neste caso, ainda de acordo com a análise referida, as áreas de melhoria decorrem das estratégias definidas no 2.º período, i.e., reforçar o cumprimento de regras na sala de aula e promover hábitos de estudo e de trabalho.

O relatório dos cursos científico-humanísticos, no que se refere à análise dos resultados do 3.º período 2024/2025, indica alguns dos resultados obtidos no seu âmbito, nomeadamente as menções atribuídas ao nível da assiduidade e do comportamento, a média por turma e a média por ano de escolaridade. Assim, a média obtida pelas turmas dos três anos nas classificações internas da ES foi 14,97 valores e 89,6% dos alunos obtiveram classificações acima dos 10 valores. Verificou-se também que apenas um aluno do 10.º ano não transitou para o 11.º ano. É ainda importante referir que, naquele ano, a grande maioria dos alunos do 12.º ano (89,5%) concluiu a ES. O relatório refere ainda a necessidade de melhorar os resultados académicos dos alunos, de continuar a aplicar as medidas previstas

no Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho, e de investir para que os alunos desenvolvam hábitos de estudo diário e sistemático.

De acordo com Infoescolas, em 2022/2023, os alunos dos cursos profissionais alcançaram 88% de sucesso, isto é, concluíram o ensino profissional em três anos, resultados acima dos 73% obtidos a nível nacional em circunstâncias análogas. Dois anos depois, o Relatório dos Cursos Profissionais 3.º Período refere que, no total das sete turmas dos 10.º e 11.º anos, a taxa de transição foi de 95,4%. Ao nível do 12.º ano realçam-se como pontos fortes o facto de as turmas apresentarem 70% ou mais dos módulos concluídos, com médias superiores a 13 valores e o sucesso dos alunos que se propuseram a época especial de exames para conclusão de módulos.

O acompanhamento do percurso dos alunos, principalmente dos cursos profissionais, após a conclusão do 12.º ano é importante para Anabela, embora não o faça ainda de forma sistemática. Porém, vai obtendo alguma informação. Na análise contextualizada dos resultados dos indicadores EQAVET, para o ciclo de formação 2021/2024, encontra-se uma taxa de satisfação dos empregadores de 97,1%. Ainda ao nível daqueles cursos, os alunos que não prosseguem os seus estudos na educação superior, de acordo com o referido pelo respetivo coordenador, têm uma elevada taxa de empregabilidade, 99,9%.

Os resultados são sempre partilhados com a comunidade escolar: os relatórios elaborados a tempo e horas, os quadros de excelência afixados, os eventos divulgados, as notícias publicadas. A diretora sabe que, para motivar, o sucesso deve ser comunicado. Por isso, investe em estratégias de comunicação claras e organizadas, dando visibilidade aos bons resultados, aos prémios conquistados, às iniciativas inovadoras. Faz questão de que a comunidade saiba que a escola evolui, que os alunos progridem e que o trabalho coletivo tem impacto real. Esta comunicação não é vaidade, é ferramenta de confiança, de aproximação e de valorização do próprio território.

Uma liderança focada nas aprendizagens dos alunos

Ao observar o modo como Anabela conduz o agrupamento, percebe-se que o bom desempenho da escola não é fruto de circunstâncias felizes, mas a consequência direta da forma como exerce a sua liderança no quotidiano. Tudo nela se articula para criar um ambiente onde o trabalho flui com clareza e onde as aprendizagens dos alunos se tornam o centro real da ação educativa.

Anabela tinha razão, o dinamismo que a caracteriza não lhe teria permitido ficar encerrada num pequeno laboratório de empresa; ela precisa de um mundo aberto, onde crie pontes e concretize objetivos. Os cursos em que vai participando dão-lhe a segurança do conhecimento atualizado, em prol de uma liderança transformacional, porque os alunos da geração atual são muito diferentes dos que pertenceram a gerações anteriores; de uma liderança humanista, porque é valorizando as pessoas que concebe o mundo; de uma liderança participativa, porque é partilhando expectativas, empenho e decisões que consegue responder aos desafios; de uma liderança ética, porque pela transparência e pela coerência entre princípios e ações consegue ser modelo e motivar; de uma liderança servidora, porque coloca o bem-estar e o desenvolvimento da comunidade escolar acima do reconhecimento pessoal.

O dinamismo e a disponibilidade para dialogar com todos constituem os grandes pilares da sua ação. Confia nas pessoas com quem trabalha diariamente e nas outras que, mesmo mais distantes, consigo trilham os caminhos para chegar ao mesmo destino. Esforça-se por valorizar o agrupamento, criando condições inovadoras para que todos possam ter acesso aos processos mais recentes de

organização administrativa e de planeamento pedagógico. Com o seu esforço, conhecimento e experiência, trabalha para dar as melhores referências aos jovens, mesmo aos que vivem em condições mais difíceis, para que aprendam a situar-se na sociedade e no mundo em que vivem. E faz tudo isto, capitalizando múltiplos projetos inovadores, que internamente se vão reproduzindo e tornando sustentáveis. Gere a sua rede de influências, no reconhecimento de que o bem do agrupamento é o bem dos jovens, da região, do país e do mundo. De facto, quando se está na crista da onda e se constrói coletivamente, criam-se sinergias que produzem bons resultados sem deixar ninguém de fora. Só assim se pode considerar que o interior não é inferior!

