

APRENDER

INOVAR



DIVULGAR

COLABORAR



CONSELHO
NACIONAL DE
EDUCAÇÃO



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

CULTURA, EQUIDADE E AUTONOMIA EM TOMAR

ADÉLIA LOPES
RICARDO OLIVEIRA

Somos uma Escola que promove o sucesso educativo, a igualdade de oportunidades e a valorização do conhecimento, cultivando o pensamento livre, criativo e reflexivo.

Mensagem do Diretor no Guia de Acolhimento.

Uma liderança singular

Num cenário marcado pela complexidade e pela multiplicidade de desafios, a liderança escolar é um fator determinante para a construção de uma escola inclusiva, onde todos aprendem e desenvolvem competências múltiplas. As lideranças que conseguem mobilizar pessoas, promover culturas colaborativas e climas de escola positivos, contribuem para a reorganização dos processos de ensino, para a sustentabilidade da inovação, para a melhoria da qualidade das aprendizagens e para a promoção do sucesso educativo, mesmo em contextos particularmente exigentes.

Neste quadro, Paulo Macedo, diretor do Agrupamento de Escolas Templários (AET), em Tomar, afirma-se como um líder capaz de mobilizar a comunidade educativa em torno da concretização de “projetos que proporcionam contextos múltiplos de aprendizagem e potenciam o desenvolvimento de competências nas áreas do desenvolvimento pessoal e autonomia, do relacionamento interpessoal e da sensibilidade estética e artística” (Inspeção-Geral de Educação e Ciência — IGEC, 2020, p. 4). Mantendo “parcerias e protocolos consolidados, com benefícios na mobilização de recursos e na diversificação de experiências de aprendizagem” (IGEC, 2020, p. 4), reforça a ligação ao território local, nacional e internacional.

Reconhecido como um homem culto, informado, cosmopolita e visionário, Paulo Macedo corporiza uma liderança democrática, humanista e transformadora. A comunidade descreve-o como “um verdadeiro diplomata” (EP6), alguém que “constrói consensos através do diálogo e do respeito pela diversidade” (EP1) e que “cria um clima organizacional assente na confiança” (EP9). Desafia e inspira os outros a “saírem das suas zonas de conforto e a superarem desafios constantes” (EP2), estando “sempre disponível para dialogar e escutar” (EP8). “É um líder catalisador de sinergias e talentos” (EP3) que “transforma a escola” (EP5).

Os valores inscritos no Projeto Educativo (PE) estruturam a missão do AET: “Proporcionar à comunidade local a oportunidade de aceder a um serviço educativo que contribua para criar comunidades de aprendizagem criativas, alegres, inovadoras, inclusivas, sustentáveis e regenerativas, promovendo o bem-estar e a cidadania” (PE, 2022–2025, p. 12). Com o compromisso de desenvolver literacias múltiplas e transformar o AET num espaço de excelência e de qualidade para o desenvolvimento de todos ao longo da vida (PE), a governação deste território assenta na ética do cuidado e do rigor. Sustentada em valores democráticos e na atenção genuína às singularidades de cada pessoa, “[pre]ocupa-se com as necessidades de cada um (...) e está sempre disponível para ajudar e resolver problemas” (EP1).

A sua liderança articula exigência e humanização, autonomia e corresponsabilização, inovação e sentido ético, dimensões complementares de uma visão educativa centrada na dignidade e na valorização da pessoa humana. O rigor crítico e pedagógico que imprime à ação, orienta para a qualidade dos processos de ensino e para a melhoria das aprendizagens, afastando-se de uma lógica meramente normativa ou burocrática. Esta matriz ética reflete-se na forma como concebe a autonomia, entendida como capacidade construída coletivamente e orientada por e para um projeto comum: “sozinho não faço nada (...) são as equipas que fazem acontecer” (E1). A delegação de responsabilidades, a valorização das competências internas e a confiança no outro permitem que docentes e não docentes se

assumam como (co)autores da ação educativa, reforçando uma liderança distribuída e sustentável: “cria oportunidades para que todos possam brilhar (...) acredita no potencial de cada um (...) dá-nos asas para voar” (EP4).

Entende a inovação como resposta ponderada aos desafios da diversidade e da mudança social, mediada por um forte sentido ético que coloca o aluno no centro e orienta as decisões para a equidade, a justiça social e o bem comum. Inovar implica questionar práticas, experimentar outras abordagens e reorganizar o trabalho escolar sem ruturas artificiais, reconhecendo que a mudança exige tempo, consistência e compromisso: “não sou apologista da ideia de que, quando se tem de mexer nas coisas, se tem de mudar tudo (...) ao querer mudar tudo, não se faz nada” (Projeto de Intervenção, 2021–2025, p. 12).

A coerência entre valores assumidos e práticas quotidianas confere legitimidade à sua ação e sustenta uma liderança capaz de criar contextos de aprendizagem inclusivos, promover o desenvolvimento profissional das equipas e assegurar qualidade e sucesso educativo. Como refere no Projeto de Intervenção (PI), “O gestor focado no conhecimento cria oportunidades de aprendizagem, encoraja a partilha de informação (...) gere o espaço no qual o conhecimento e a inovação são criados” (PI, 2021–2025, p. 26).

Assumindo o lema e a visão do AET, “Projetar uma escola intemporal” e desenvolver literacias múltiplas, e sendo este um espaço educativo de excelência e de abertura, com qualidade, que contribua significativamente para o desenvolvimento de todos ao longo da vida (PE, 2021–2025), Paulo Macedo definiu cinco dimensões estratégicas de atuação (Resultados, Identidade, Comunidade, Espaços e *Accountability*), comprometendo-se com a missão de:

Proporcionar aos alunos Aprendizagens significativas, alicerçadas em (...)Valores, consolidadas com Criatividade numa estreita relação com o Património material e imaterial na dimensão histórica e cultural, num ambiente de saudável Cidadania e Inclusão, de modo que estes desenvolvam as Capacidades de questionar, procurar e partilhar respostas com a comunidade. (PI, 2021–2025, p. 10)

Para este diretor, “a escola é vida e património” (E1), é uma construção coletiva, um “centro transformador do futuro da comunidade e da coesão social” (Projeto Cultural de Escola, p. 7), onde o “bem-estar de todos” e a audácia coletiva para inovar e “indisciplinar” a escola são dimensões fundamentais. Defensor convicto de que “as melhores soluções resultam da participação da comunidade educativa” (E1), sustenta a sua ação numa liderança que afasta a imposição.

Percursos de liderança no combate a “desigualdades obrigatórias”

Em 2017, quando assumiu a direção do AET, mais do que a gestão de um “mega agrupamento”, o desafio central residia na articulação de três culturas organizacionais distintas e historicamente autónomas. A matriz inclusiva e rural do Agrupamento de Escolas de Santa Iria (AESI), que liderou entre 2003 e 2013, confrontava-se com o perfil urbano e socialmente mais elitista do Agrupamento Gualdim Pais e com o peso simbólico da Escola Secundária Jácome Ratton, marcada por fortes tradições institucionais. À chegada, encontrou um “ajuntamento” administrativo, onde “o próprio logótipo mantinha os três símbolos das escolas originais, separados” (E1), espelhando “um território fragmentado por ciclos e quintais” (E1) e que foi “sujeito a uma agregação imposta pela tutela” (PI, 2021–2025, p.5). O verdadeiro desafio não se esgotava na coordenação de 18 estabelecimentos “com realidades muito díspares, a nível de história, de dispersão geográfica, de instalações, de contextos sociais” (PI, 2021–2025, p.5), mas sim, na exigência de “coser uma manta de retalhos culturais e sociais” (E1).

A prioridade estratégica passou pelo combate às “desigualdades obrigatórias ditadas pela geografia” (E1), assegurando que os alunos das freguesias mais distantes, como Olalhas ou Serra, acedessem às mesmas oportunidades educativas e culturais que os do centro urbano. O contraste era evidente: enquanto no centro da cidade o acesso à cultura e aos equipamentos sociais era imediato, nas zonas periféricas, frequentemente percecionadas como “quase um degredo devido ao isolamento” (E1), a escola e o transporte escolar constituíam, muitas vezes, o único elo com o restante território. Esta assimetria tornou-se o ponto de partida de uma missão clara: garantir que todos os alunos partilhassem o mesmo horizonte de possibilidades, independentemente do contexto de origem.

Consciente de que “se as pessoas não se sentirem parte do mesmo projeto, não há papel que faça um agrupamento funcionar” (E1), iniciou um diagnóstico de proximidade, percorrendo o território educativo e reunindo com docentes, não docentes, autarcas e parceiros. Mais do que identificar constrangimentos, “construiu pontes e estabeleceu relações de confiança” (EP1). Enfrentando o que descreve como “uma luta difícil” (E1) contra rotinas e resistências instaladas, trabalhou no sentido de transformar a diversidade de culturas escolares num recurso coletivo, mobilizando as equipas em torno de práticas pedagógicas, curriculares e avaliativas partilhadas, capazes de gerar coesão interna e sentido de pertença. Neste processo, o primeiro encontro cultural, realizado no final do ano letivo de 2017/2018, marcou uma clara “mudança de tom” na vida do AET: “pela primeira vez, alunos que nunca tinham saído da sua freguesia apresentaram os seus trabalhos lado a lado com colegas do centro da cidade” (EP4); “professores que só se conheciam por e-mail cumprimentaram-se ao vivo” (EP2); e uma mãe sintetizou o impacto do momento ao afirmar: “Hoje percebi que o meu filho faz parte de algo maior do que a escola da aldeia” (EEncarregada de Educação1).

A cultura, enquanto dimensão estruturante do desenvolvimento humano, revelou-se um poderoso fator de coesão e de pertença no território, permitindo que o “mega agrupamento” começasse a funcionar como um todo, superando clivagens geográficas e culturais, afirmando a construção de um sentimento de pertença e de compromisso. Foi um fator determinante para ultrapassar resistências à mudança, à inovação pedagógica e à inclusão plena de grupos minoritários, em particular os da comunidade cigana. Reconhecendo que “no início houve alguma resistência (...), mas às vezes é preciso abanar um bocadinho” (E1), este “abanar” traduz-se num gesto pedagógico deliberado e num convite à reflexão crítica, sustentado numa liderança que privilegia a construção coletiva de significados.

Neste quadro, as reuniões com as lideranças intermédias e os encontros temáticos organizam-se em torno de problemas reais da escola, como o sucesso educativo, a inclusão, a avaliação, a inovação das práticas pedagógicas ou o bem-estar da comunidade e são assumidos como espaços de questionamento, partilha e produção de conhecimento profissional. O “receituário” normativo cede lugar à problematização das práticas, desafiando os profissionais a interrogar o sentido do seu trabalho, as opções tomadas e as possibilidades de melhoria. A capacitação e a formação específica e situada são fatores de sucesso para o desenvolvimento profissional de docentes e não docentes e para robustecer a qualidade do trabalho escolar. Como referem, “o Paulo convida os melhores especialistas para refletirem connosco (...) aprendemos imenso e depois conseguimos dar o salto (...) melhorar práticas, inovar” (EP8). Esta dinâmica consolida a escola enquanto organização aprendente, onde o conhecimento emerge da experiência refletida, do diálogo profissional e da aprendizagem colaborativa.

Um outro eixo estruturante é a delegação de competências sustentada na confiança e no olhar atento ao perfil de cada um. Ao reconhecer e valorizar a competência profissional de docentes, técnicos e pessoal não docente, transforma a liderança num processo genuinamente partilhado. Esta distribuição de responsabilidades não se limita a uma lógica funcional, assume antes uma natureza profundamente pedagógica pois quem lidera aprende, investiga e constrói

conhecimento em conjunto com os outros. As reuniões periódicas com as diferentes equipas de trabalho contribuem para que as lideranças intermédias (coordenadores, professores, equipas técnicas e pedagógicas) se sintam implicados nas decisões e sejam corresponsáveis pelos resultados alcançados.

Consciente de que as pessoas passam, mas a instituição permanece, tem vindo a implementar mecanismos estruturados de indução profissional e de transmissão de saberes, sendo exemplos “o guia de acolhimento para quem chega pela primeira vez” (EP4) e o acordo estabelecido com a autarquia, segundo o qual “antes de um funcionário ser substituído, quem o substitui vem aprender durante dois anos, garantindo a passagem de testemunho e conhecimento” (E1). O investimento no desenvolvimento profissional das pessoas, através de formação interna, da implementação de processos de autoavaliação institucional e de práticas de investigação-ação, é uma estratégia para sustentar o envolvimento crítico dos profissionais e para reforçar o seu papel enquanto produtores de conhecimento.

Liderança transformadora: dar palco e protagonismo aos outros é incluir

Reconhecido como “muito mais do que um executor de políticas públicas” (EP3), é um líder com a capacidade para identificar e mobilizar competências estratégicas para o desenvolvimento do AET. Aposta em lideranças intermédias com perfis adequados ao PE, “Não nos conhecíamos, mas ele quis que eu ficasse na coordenação da escola porque tinha as melhores referências” (EP9). Reconhece e valoriza o talento dos outros, escolhendo “ficar nos bastidores para dar palco e protagonismo aos outros” (EP4). Um exemplo concreto prende-se com o facto de sempre que é convidado para falar das práticas do AET ou quando essas práticas são premiadas, pede a quem as executa para ser o protagonista da ação.

Esta forma de liderar contribui para a coautoria e a (re)construção de práticas de autonomia profissional, onde cada elemento da comunidade educativa se sente reconhecido e legitimado na sua ação. Como referem os docentes, “ele consegue ver o brilho no olhar (...) e depois dá-nos asas para voar, acredita em nós” (EP4). A estratégia de Paulo Macedo assenta na capacidade de mobilizar pessoas através da criação de condições de bem-estar, defendendo que “se as pessoas estiverem felizes, tudo o resto fluirá com muito mais sucesso” (E1). É com esta lógica que promove uma distribuição de serviço que não obedece apenas a critérios administrativos cegos, mas que integra a variável do bem-estar pessoal, sendo exemplos, a não atribuição de duas direções de turma ao mesmo docente ou a atribuição, apenas, de um cargo de gestão intermédia. Este equilíbrio concretiza-se na tentativa de minimizar as deslocações entre escolas e na adequação dos horários às exigências das funções de coordenação, garantindo que a gestão dos recursos humanos é, antes de tudo, uma gestão de pessoas e não apenas de tempos.

Promove o trabalho colaborativo evitando respostas fechadas ou soluções pré-formatadas. Devolve perguntas, incentiva a problematização e promove a análise conjunta das situações, particularmente nas reuniões periódicas com as diferentes equipas, onde o planeamento estratégico é partilhado e as decisões emergem do coletivo. Esta prática reforça uma liderança pedagógica e reflexiva, em que o conhecimento se constrói na interação e na reflexão crítica sobre a prática. Assiduamente são convidados especialistas para ajudarem a materializar as políticas públicas, sendo exemplo o acompanhamento feito ao nível da autonomia e flexibilidade curricular e da avaliação pedagógica das aprendizagens. A formação situada é uma estratégia recorrente, com impacto direto nas aprendizagens dos alunos: “cada vez que surge uma situação nova ou não sabemos muito bem o que fazer ou como fazer (...), vamos à procura de formação para podermos aprender e melhorar o trabalho com os alunos” (EP2)

A escuta ativa e a disponibilidade permanente para acolher o outro são amplamente reconhecidas como pilares da construção de um clima organizacional positivo, assente na confiança. “Não fecha a porta a ninguém” (EP3) e “está sempre disponível para receber (...) para participar (...) podemos contar sempre com ele” (EP4) são expressões que traduzem a presença e a relação de proximidade que estabelece com todos. Neste ambiente, o erro é entendido como oportunidade de aprendizagem, e todos se sentem seguros para questionar e aprender coletivamente, “sabemos que se falharmos, ele está connosco, ajuda a melhorar” (EP10). Dentro e fora da escola, a sua presença é assídua e valorizada: “é incrível, mas ele consegue estar sempre em todo o lado para onde é convidado (...), tem tempo para nos ouvir (...) recebe todos os que o procuram (...) e sem marcação prévia” (EP2).

Esta lógica de escutar o outro estende-se também aos alunos que são envolvidos em processos de reflexão e decisão através da auscultação das suas opiniões, da participação em projetos e da valorização da sua experiência escolar. Exemplos como o projeto Ágora, não só dão voz aos alunos como os acompanham e estimulam em momentos de experimentação essenciais à aprendizagem, à valorização da diversidade e à participação real através dos seus contributos na construção de uma escola à sua medida. Com o Ágora, semanalmente, nas escolas Jácome Ratton, Santa Iria e Gualdim Pais, os alunos dispõem de um ponto de encontro para a expressão, a criação e a organização de atividades/eventos, de entre os quais se destacam: performances, improvisações e outros jogos dramáticos, experiências radiofónicas e musicais, divulgação de trabalhos e investigações, organização de debates e conversas, questionar saberes estabelecidos, procurar parcerias ou trazer convidados da comunidade para a escola.

Para além da “porta aberta para todos” (EA3) que permite “falar com o diretor a qualquer momento” (EA2), realizam-se assembleias regulares com alunos para “falar da vida da escola” (EA4), num clima aberto, livre, responsável e muito empenhado. Na perspetiva dos alunos, são momentos muito importantes, aqueles em que dialogam com o diretor. “Quando ele não tem resposta para o problema, ouve-nos e explica porque não é possível (...) e nós gostamos disso” (EA2). Este envolvimento reforça a ideia de que aprender é um processo partilhado e socialmente construído, e não um ato unilateral. Esta dimensão assume particular relevância num território educativo descrito como uma “pequena ONU”, onde “nos corredores se cruzam diariamente alunos vindos do Brasil, Ucrânia, Nepal, Cabo Verde, China (...) várias comunidades ciganas (...) partilham salas de aula, recreios e experiências” (E1). A valorização desta diversidade traduz-se em projetos como o “Partilhas Criativas”, dirigido a todos os alunos do AET, com o objetivo de promover contextos de aprendizagem assentes na interajuda, conferir significado às aprendizagens escolares, alicerçar interações saudáveis e altruístas e desenvolver competências sociais que contribuem para a melhoria das aprendizagens.

A experiência proporcionada pela bolsa de estudo que o levou à Bulgária para frequentar o curso de Agronomia, durante seis anos, a par das dificuldades sentidas pelas irmãs na antiga Checoslováquia, consolidou uma empatia consistente em relação à diversidade linguística e cultural dos alunos. O diretor reconhece, a partir da sua própria experiência, que quem chega a um país sem dominar a língua “precisa de acolhimento genuíno e de apoio estruturado para se integrar” (E1). Foi este percurso internacional que lhe permitiu compreender, de forma concreta, que “há um mundo a descobrir e há escola para além da escola” (E1), contribuindo, assim, para o desenvolvimento de uma liderança cosmopolita.

Os clubes e os projetos são uma estratégia facilitadora da integração e da inclusão, designadamente o projeto “Inclusão & Diversidade”, desenvolvido no âmbito do Projeto Cultural de Escola intitulado “Indisciplinar a Escola”, da Cidadania e Desenvolvimento e da Rede de Escolas para a Educação Intercultural. Semanalmente, um grupo de alunos apoia outros que, por razões diversas (etnia, género, religião ou outras), se sentem desenquadrados, discriminados ou excluídos no contexto escolar. Através deste projeto a comunidade escolar estabelece a ponte

com o Plano Municipal de Integração de Migrantes, contribuindo para pensar e intervir em estratégias de construção de afetos e estreitamento de laços de minorias (Projeto Inclusão & Diversidade).

Na perspectiva de Paulo Macedo, cada língua, cada sotaque e cada hábito acrescenta uma nova tonalidade à paleta multicultural da escola, transformando-a num verdadeiro laboratório de convivência e diversidade. Contudo, esta riqueza não está isenta de desafios. As barreiras linguísticas, as diferenças curriculares e, sobretudo, a insegurança emocional de quem chega, exigem respostas que ultrapassem a integração meramente formal. Para este diretor é essencial criar um sentimento autêntico de pertença, pois “quando um aluno percebe que não está sozinho, o resto vem por acréscimo: aprende a língua, melhora nas aulas e até ajuda outros que chegam depois” (E1). Ainda assim, mantém um olhar crítico sobre a preparação sistêmica do país, defendendo a necessidade de um período prévio de imersão linguística: “Deviam ter seis meses, um ano, só para aprenderem português. Depois sim, iam para as turmas. Não é por mal, mas senão ficam sempre a correr atrás” (E1). Paulo Macedo entende que o sucesso destes alunos depende da capacidade e das condições necessárias à aprendizagem intensiva da língua portuguesa. Na sua perspectiva, a escola devia organizar-se e ter recursos humanos, em tempo dedicado e exclusivo, para ensinar a língua a todos aqueles que vão chegando, ao longo do ano letivo. O modo como está previsto e como o país faz o acolhimento de alunos estrangeiros, traduzido na frequência da disciplina de Português Língua Não Materna (PLNM) é, manifestamente, insuficiente.

Ninguém Fica Para Trás

Na liderança de Paulo Macedo, a inclusão e a equidade são princípios estruturantes, ancorados no compromisso claro de que “ninguém fica para trás” (E1). Esta convicção orienta decisões, prioridades e investimentos, traduzindo-se em respostas educativas diferenciadas dirigidas a jovens e adultos cujos percursos escolares foram interrompidos, fragilizados ou marcados por contextos de exclusão. A escola é um lugar de inclusão, de reconstrução de trajetórias e de abertura a futuros. Neste sentido, o AET tem diversificado a sua oferta educativa para responder de forma ajustada “aos interesses e às características das crianças e dos jovens, assim como às necessidades de formação e qualificação da população adulta” (IGEC, 2020, p. 4). Para além da educação pré-escolar, básica e secundária (cursos científico-humanísticos), o agrupamento integra cursos profissionais, percursos do programa integrado de educação e formação (PIEF Tipo 2), cursos de educação e formação para adultos (Cursos EFA), um Centro Qualifica e uma Escola de Segunda Oportunidade. Atualmente, o AET acolhe alunos de 37 nacionalidades, “sem recusas, mesmo perante a sobrelotação das turmas” (EP3). Para responder a este desafio, a escola não se limitou a abrir portas; organizou-se de forma estrutural para acolher 60 alunos de PLNM e 15 turmas de Português Língua de Acolhimento (PLA). Para o efeito, estabeleceu protocolos com entidades externas, como a associação nepalesa, que são facilitadoras do recrutamento de formadores especializados, garantindo que a língua deixe de ser um obstáculo para se tornar uma ponte de integração social e de sucesso educativo.

Assumindo que o AET é uma organização educativa que “pretende desenvolver literacias múltiplas, sendo um espaço educativo de excelência e de abertura, com qualidade, que contribua significativamente para o desenvolvimento de todos ao longo da vida” (PE, 2022–2025, p. 12), integra um conjunto alargado de programas e redes nacionais que reforçam o seu compromisso com a educação artística, cultural, intercultural e inclusiva. Destacam-se a participação no Programa de Educação Estética e Artística (PEEA), no Plano Nacional das Artes (PNA) e no Plano Nacional de Cinema (PNC), que promovem o acesso às artes, ao património e à literacia cinematográfica junto dos alunos. O agrupamento integra, ainda, a Rede

de Escolas para a Educação Intercultural (REEI) e a Rede Nacional de Escolas de Segunda Oportunidade (E2O Portugal). Desta forma, reitera-se o compromisso com a valorização da diversidade, o sucesso escolar e a inclusão ao longo de todo o percurso educativo.

A Escola de Segunda Oportunidade, criada para combater o abandono escolar e recuperar jovens em risco de exclusão, é uma resposta socioeducativa que acolhe jovens, a partir dos 15 anos, fora do sistema educativo e sem qualificação profissional, permitindo que a escola seja um espaço de esperança mesmo para quem já tinha desistido dela. Mais do que uma oferta formativa alternativa, a E2O constitui um ambiente educativo flexível e humanizado, onde se procura reconfigurar a relação dos jovens com a escola, reconstruir a autoestima e desenhar projetos de vida alinhados com o mercado de trabalho local. Esta resposta dá continuidade ao trabalho de inclusão da comunidade cigana iniciado por Paulo Macedo no AESI, reforçando a coerência da sua ação ao longo do percurso profissional.

A ideia de que a escola deve funcionar como um centro de aprendizagem ao longo da vida materializa-se também na dinâmica do Centro Qualifica, que serve todo o Médio Tejo e assume um papel central na qualificação de adultos e no reforço da coesão social. Através de cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA) e de processos de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC), o AET possibilita a todos os membros da comunidade a certificação de aprendizagens adquiridas ao longo da experiência de vida, valorizando os saberes informais e os percursos não lineares. A colaboração estratégica com a Associação Nacional de Topógrafos, no âmbito do Centro Qualifica, tornou o AET a única entidade no país a assegurar esta formação específica, alargando os horizontes da qualificação de adultos e reforçando a ligação entre educação, empregabilidade e desenvolvimento profissional.

O Centro Qualifica tem sido facilitador da inclusão, em particular, da comunidade cigana. Em articulação com a Câmara Municipal, o AET integrou formandos desta comunidade em percursos de formação (dinamizadores culturais), estabelecendo como requisito para o exercício da função, a conclusão do 9.º e, posteriormente, do 12.º ano. Apesar das resistências iniciais, revelou-se uma decisão estruturante ao nível da integração da etnia cigana. Contudo, a plena inclusão desta minoria decorre de um trabalho de persistência que ultrapassa a esfera da escola e exige “um envolvimento sólido do Estado e das autarquias na vertente social” (E1), capaz de apoiar as famílias e criar condições reais para uma escolarização precoce efetiva e afetiva.

“Indisciplinar a escola”: a cultura como motor de coesão

A centralidade da arte e da cultura como eixo de coesão territorial no AET está profundamente enraizada no percurso pessoal e nas referências culturais de Paulo Macedo, em particular na sua ligação precoce ao teatro. “O Paulo tem uma forte ligação à arte e à cultura (...), a família está ligada ao Parque Mayer” (EP1). Esta vivência traduz-se numa conceção da arte como espaço de encontro e de humanidade, “um lugar que une as pessoas, independentemente da origem ou do estatuto social” (E1), e numa visão da cultura como força viva, capaz de transformar identidades e alargar horizontes individuais e coletivos.

Esta matriz cultural atravessa de forma consistente e intencional, os documentos estruturantes do AET, Projeto Educativo (PE), Projeto de Intervenção do Diretor (PI), Plano de Inovação Pedagógica (PIP) e Projeto Cultural de Escola (PCE), nos quais a cultura se afirma como elemento aglutinador da ação educativa e da identidade organizacional. No Projeto de Intervenção (2021–2025), a escola é definida como um “centro transformador do futuro da comunidade e da coesão social”, ancorando a sua ação na participação, na valorização da diversidade e na cons-

trução coletiva de projetos com sentido. Em coerência, o PCE reforça esta orientação ao assumir a cultura como instrumento de inclusão, de desenvolvimento humano e de ligação ao território, promovendo “experiências culturais significativas que reforcem o sentimento de pertença e a identidade coletiva” (PCE, p. 7).

É neste contexto que emerge o desígnio de “indisciplinar a escola”, entendido como opção pedagógica consciente que alarga os limites do currículo e da experiência escolar. Como afirma o diretor, “o currículo não pode limitar-se aos manuais e a escola deve ser, simultaneamente, um palco, um estúdio e uma sala de exposições” (E1). A integração sistemática da cultura no quotidiano escolar, legitimada pelos diferentes instrumentos estratégicos do AET, permite que a educação ultrapasse a sala de aula e se afirme como experiência formativa integral, promotora de inclusão, coesão social e cidadania. Neste sentido, “indisciplinar a escola” decorre de uma visão mais holística e integrada do conhecimento e, por isso, menos “disciplinar”, traduzindo-se na articulação efetiva entre cultura, currículo e comunidade, consolidando-a como espaço de pertença, criação e construção coletiva de futuros.

Um exemplo particularmente emblemático desta opção foi a criação da disciplina História de Tomar e Tradições, no âmbito do PIP. Esta oferta curricular, singular no panorama nacional, possibilita que os alunos, “a partir da pluralidade de monumentos do concelho, de cenários e de episódios concretos e próximos, compreendam a História e, simultaneamente, aprendam a valorizar e preservar a herança cultural como capital de alcance identitário” (PI, p. 3). Face à inexistência de recursos didáticos adequados, a escola, em parceria com o município, produziu um manual próprio, garantindo que os alunos do 1.º ciclo (3.º e 4.º anos) contactem de forma sistemática com o património cultural, articulando a história local com a história nacional. Esta iniciativa, distinguida com um prémio nacional, concretiza, simultaneamente, os objetivos do PE e do PCE.

As artes e a expressão artística afirmam-se, assim, como referências na vida do agrupamento, em plena consonância com o PCE. Projetos como a Companhia de Teatro Templários, as Semanas Culturais, a Rádio Templários, a Galeria de Arte Maria de Lourdes Mello e Castro e o Museu da Escola materializam uma escola culturalmente viva, aberta à comunidade e promotora de aprendizagens significativas. As semanas culturais, em particular, assumem-se como momentos de forte mobilização comunitária e de protagonismo estudantil, sendo concebidas e dinamizadas pelos Alunos Voluntários Templários, favorecendo o desenvolvimento de competências transversais como liderança, comunicação e trabalho colaborativo, em coerência com os princípios do *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória* (PASEO).

O Museu da Escola constitui um exemplo paradigmático da articulação entre liderança, cultura e sustentabilidade organizacional. Ao reconhecer o potencial de docentes em final de carreira e ao conceder-lhes “liberdade para trabalhar” (E1), o diretor transformou um acervo anteriormente circunscrito a catálogos virtuais do Ministério num património vivo, visitável e pedagogicamente explorável, reforçando a memória institucional e a ligação da escola à comunidade, tal como preconizado no PI.

Todos os projetos do AET convergem na construção de “uma escola de todos e para todos”, capaz de “integrar e valorizar as diferenças, superar insatisfações/inquietações e implementar progressivamente metodologias mais ativas” (PIP, p. 3). Deste modo, no AET, a cultura afirma-se como verdadeiro motor de coesão, humanização e inovação pedagógica, sustentando uma visão de escola “indisciplinada” que se reconhece como espaço de inovação, de expressão e de construção coletiva de sentidos.

A Escola para além da Escola: a importância das parcerias

Para cumprir plenamente a sua missão, a escola contemporânea precisa assumir-se como instituição aberta ao território e ser capaz de construir respostas educativas em articulação com uma rede alargada de parceiros. Esta visão encontra-se claramente expressa no documento Política de Parcerias (PP) do AET, quando se afirma que a “colaboração estratégica com entidades externas, públicas e privadas pode enriquecer significativamente as experiências de aprendizagem e proporcionar um ambiente educativo mais completo e dinâmico” (PP, p. 2). Desde que assumiu a direção, Paulo Macedo tem vindo a transformar o AET num verdadeiro epicentro comunitário, cultivando relações de interdependência estratégica com a autarquia, instituições regionais e (inter)nacionais, consolidando uma organização profundamente enraizada na comunidade.

Através da PP criou um quadro estruturado e intencional de cooperação, definindo princípios, objetivos e impactos esperados a fim de “proporcionar aos alunos as melhores experiências pedagógicas, humanas, sociais, tecnológicas, desportivas e democráticas, preparando-os para os desafios do século XXI” (PP, p. 2). Não se trata de colaborações pontuais ou instrumentais, mas de uma estratégia deliberada para otimizar recursos, ampliar oportunidades educativas e promover o desenvolvimento integral de alunos e formandos. Estas parcerias materializam-se “em iniciativas, projetos, protocolos ou programas concretos que beneficiam os alunos/formandos e a comunidade educativa, representando uma estratégia para otimizar os recursos do AET e promover o desenvolvimento integral dos estudantes/formandos” (PP, p. 3). As parcerias contribuem para o desenvolvimento de competências e de literacias múltiplas dos alunos, em contextos reais de aprendizagem.

A relação com a Câmara Municipal e com as Juntas de Freguesia assume um lugar de destaque. Para além do apoio logístico, as autarquias assumem a corresponsabilização efetiva pelas políticas educativas locais. O exemplo mais emblemático é a operacionalização do Plano Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal da Educação (PEDIME) no Médio Tejo. O PEDIME é “um programa estratégico na área da educação, construído em parceria com os diretores, [que] dá resposta a necessidades dos agrupamentos” (E1), permitindo a contratação de técnicos especializados, como psicólogos e terapeutas da fala, essenciais para uma população escolar marcada pela diversidade e por necessidades educativas específicas.

Consciente de que a precariedade laboral dos técnicos compromete a continuidade pedagógica e a qualidade do trabalho das equipas educativas, Paulo Macedo assumiu uma postura proativa junto do município, negociando maior estabilidade contratual: “pedimos à Câmara para fazer contratos por três anos, renovados anualmente” (E1), garantindo, assim, que os técnicos permanecem, criam laços com a comunidade escolar e acompanham de forma consistente os alunos ao longo do tempo. Esta opção revela uma leitura estratégica das parcerias como investimento na sustentabilidade educativa, e não apenas como solução conjuntural. O papel da autarquia tem sido determinante para a equidade territorial, na medida em que assegura recursos humanos e materiais que garantem que “todos os alunos do agrupamento têm acesso às mesmas experiências educativas e culturais” (E1).

As parcerias com instituições de ensino superior e com entidades culturais e artísticas tornaram-se igualmente pertinentes neste território. A colaboração com o Instituto Politécnico de Tomar, visível em projetos como o Bibliotecando, nasceu no AET e adquiriu projeção internacional, bem como as ligações ao CineClube de Tomar e à Pró-Arte Moçambique, permitiram “trazer o cinema para crianças” (E1) e promover novos olhares sobre a lusofonia. Estas iniciativas transformaram o agrupamento num polo cultural dinâmico, reforçando a ideia de que “o cinema, o

teatro e a arte fazem parte do quotidiano, não são atividades extra, mas elementos integrantes e quotidianos do processo educativo” (E1).

Cuidadosamente cultivadas e estrategicamente orientadas, as parcerias ampliam os horizontes pedagógicos do AET, configurando-o como um espaço de ensino e aprendizagem plural, enriquecido pela participação de uma diversidade de intervenientes comunitários. Esta participação alargada transforma o agrupamento num verdadeiro epicentro comunitário, profundamente enraizado na valorização do passado, atento às necessidades do presente e capaz de inovar e de se especializar para acautelar o futuro educativo e profissional da comunidade.

Resultados académicos e sociais

A consolidação de uma cultura de autoavaliação e de melhoria contínua constitui um dos pressupostos da liderança de Paulo Macedo. Desde 2022, o agrupamento adota o referencial CAF (*Common Assessment Framework*), reconhecido com a atribuição da distinção “*Effective CAF User*”, pela Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), evidenciando o compromisso com os princípios de excelência da administração pública educativa.

Os resultados escolares no AET têm vindo a melhorar, de forma gradual, em todos os ciclos e níveis de educação e, apesar da diversidade socioeconómica e cultural existente, registam-se aumentos significativos, designadamente no 2.º ciclo e na educação secundária. Em 2022/2023, 94% dos alunos do 2.º ciclo concluíram-no em dois anos (mais 2 pp relativamente ao ano anterior) e 89% dos alunos com ASE concluíram este ciclo em dois anos (mais 3 pp relativamente à média nacional). Em 2022/2023, 75% dos alunos dos cursos científico-humanísticos (CCH) concluíram este percurso em três anos (valor acima da média nacional e mais 8 pp relativamente ao ano anterior); 69% dos alunos com ASE dos CCH concluíram este percurso em três anos, o que representa mais 11 pp relativamente ao ano anterior. (Cf. InfoEscolas).

A preocupação com o sucesso estende-se para além dos resultados imediatos. Exemplos como a presença, pelo terceiro ano consecutivo, de alunos na final nacional do Torneio TOP Talks de Oratória e de Catarina Marques, envolvida na Companhia de Teatro, no projeto Ágora e no voluntariado e que ingressou no Instituto Politécnico de Leiria com a classificação mais elevada (19,38 valores), ilustram resultados que decorrem do trabalho educativo e formativo realizado no AET. De igual modo, a conclusão da educação secundária pela primeira mulher de etnia cigana do concelho, atesta a capacidade da escola em gerar resultados transformadores, em contextos educativos exigentes.

Os resultados sociais e académicos são acompanhados por uma gestão rigorosa e eficiente dos recursos, com contributos efetivos na concretização dos propósitos inscritos no PE. A adoção de uma política de racionalização permitiu reduzir despesas de funcionamento, comprovando que é possível articular qualidade educativa, equidade e responsabilidade financeira, reforçando a sustentabilidade das opções pedagógicas e organizacionais.

O reconhecimento do trabalho desenvolvido ultrapassa o contexto local. Os cursos profissionais do AET foram distinguidos com o Selo EQAVET, certificação que atesta a qualidade da formação profissional em conformidade com os padrões europeus (Relatório de Autoavaliação, p. 12). O Relatório da Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC, 2020) destaca ainda os “bons resultados de alunos integrados em programas educativos individuais, na Ação Social Escolar, em percursos de educação e formação, bem como o reconhecimento das famílias e das entidades locais pelo contributo do agrupamento para o desenvolvimento comunitário e pela valorização pública dos sucessos dos alunos” (IGEC, 2020, p. 5).

O AET é uma referência regional e nacional ao nível da implementação de práticas educativas transformadoras e socialmente comprometidas. A qualidade do trabalho pedagógico é frequentemente destacada, sendo exemplos, no âmbito dos Prêmios Nacionais de Educação 2025, a atribuição do 2.º lugar na categoria Cultura e Património, com o projeto *Plano de Inovação: Disciplina de História de Tomar e Tradições* e o 1.º lugar na categoria de Fomento das Aprendizagens Essenciais com o *Projeto Cultural de Escola: Indisciplinar a Escola*.

Os progressos alcançados legitimam uma liderança focada na melhoria contínua do sucesso e da qualidade das aprendizagens, alinhada com uma visão estratégica que sustenta resultados duradouros.

O Legado de uma Visão: Semear o Futuro

Reconduzido para o seu último mandato e consciente da proximidade da reforma, Paulo Macedo projeta o futuro com o pragmatismo sereno de quem sabe que as instituições só se tornam verdadeiramente fortes quando conseguem sobreviver às pessoas. A sua preocupação central não é a perpetuação de um nome, mas a consolidação de uma cultura organizacional capaz de garantir continuidade, coerência e renovação. Como afirma, “o importante é semear uma cultura de autonomia e preparar novas lideranças” (E1), assegurando que os valores humanistas, inclusivos e transformadores que marcam o seu percurso permaneçam vivos para além da sua presença.

Neste horizonte, a prioridade passa por tornar irreversíveis as conquistas alcançadas e garantir que a inovação pedagógica, a centralidade da cultura e o compromisso com a inclusão continuem a estruturar a identidade do agrupamento. O diretor expressa o desejo de que projetos emblemáticos, como a disciplina de História de Tomar e Tradições, amplamente validada pela comunidade, tenham a sua continuidade assegurada. Da mesma forma, defende que as Semanas Culturais, agora inscritas oficialmente no calendário do município, se consolidem como património da escola, transcendendo a direção que as implementou. Esta preocupação traduz uma visão de legado entendido como um bem comum, inscrito na memória institucional e apropriado coletivamente.

Fiel à convicção de que “um diretor não deve criar dependência, mas sim autonomia” (E1), a estratégia da sua sucessão centra-se na capacitação das lideranças intermédias. Para Paulo Macedo, uma escola sólida constrói-se com coordenadores e diretores de turma preparados, confiantes e autónomos, capazes de dar continuidade ao projeto educativo e de enfrentar novos desafios sem ruturas identitárias. Acredita que “uma escola forte se faz com equipas que sabem manter o navio a navegar” (E1), mesmo quando mudam os rostos da liderança de topo. Não é por acaso que a própria equipa descreve o momento atual como um tempo de preparação: “Paulo Macedo está a ‘semear’, a preparar o terreno e as pessoas para que o legado de inovação e humanismo floresça para além da sua presença” (EP9).

O seu legado é reconhecido pelos outros, “ele é parte do amor que tenho por estar nesta profissão” (EP7) e assenta em três pilares indissociáveis: a) a cultura como matriz de humanização, identidade e pertença; b) a inclusão como expressão concreta de justiça social e de equidade educativa; e c) uma liderança ética, cosmopolita, humanista, partilhada e transformadora como garante da sustentabilidade organizacional. No AET, sob a sua liderança, a escola afirma-se como vida, um espaço onde a arte e a humanidade se cruzam com uma gestão eficiente e eficaz, sustentada por uma liderança consentida, com sentido e com futuro.

