

INOVAR

APRENDER



DIVULGAR

COLABORAR



CONSELHO
NACIONAL DE
EDUCAÇÃO

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.



Fotografía de Domingos Fernandes

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

SÍNTESE PERCURSOS DICA



O texto que se segue baseia-se nos percursos descritos. A partir de quatro narrativas e de dois estudos de caso, perspetivam-se futuros relacionados com a formação inicial e contínua de docentes, com a formação dos diretores e com a reorganização do trabalho nas escolas no cumprimento da sua missão.

PROJETAR
FUTUROS,
DESENHAR
POLÍTICAS

“Projetar futuros, desenhar políticas” é um ensaio prospetivo que envolve a capacidade de ler, analisar, compreender e interpretar o que no presente permite antecipar tendências e desafios futuros para as políticas públicas educativas decorrentes das mudanças sociais, demográficas e tecnológicas globais. O tópico que nos propomos desenvolver de forma sumária remete-nos para uma abordagem estratégica de valorização da formação inicial e contínua de professores, da formação dos diretores e da capacitação das organizações escolares para uma intervenção política, social, comunitária e profissional ampla, esclarecida e robusta. Tal ação convida-nos a pensar sobre futuros para a formação docente; leva-nos a reconfigurá-la na sua substância, nos saberes específicos da profissão, considerando para tal a mobilização integrada das competências necessárias ao seu exercício. Falamos de saberes de inovação, tecnológicos, metodológicos, de gestão didática, curricular e pedagógica, flexíveis e diferenciados, de saberes relativos aos usos da avaliação ao serviço da regulação e da qualidade das aprendizagens.

Considera-se, pois, que os saberes estruturantes para o exercício da profissão docente devem estar inscritos na formação inicial e contínua, de forma explícita e consistente, oferecendo aos professores e aos diretores a preparação e a capacitação necessárias para lidarem com um espetro cada vez mais alargado de diversidades linguísticas, demográficas, culturais, geográficas e políticas dentro e fora das salas de aula. A superdiversidade de hoje exige a estes profissionais uma preparação sólida e continuada para prover ambientes organizacionais de equidade e inclusão assentes na estreita coabitação e no diálogo concertado entre os saberes especializados e multidisciplinares de intervenção e os saberes contextuais disponíveis na procura de respostas para os perfis de aprendizagem dos alunos.

A investigação efetuada no âmbito dos Percursos do DICA 2024, consubstanciada em quatro narrativas biográficas e dois estudos de caso intrínsecos, permitiu conhecer, compreender e analisar aspetos emergentes das práticas profissionais dos professores e dos diretores, bem como aceder às formas de funcionamento das organizações educativas, no que se refere aos modos de liderança e organização do trabalho dos docentes e dos discentes, à gestão dos processos pedagógicos, curriculares e avaliativos e aos resultados académicos e sociais alcançados. Todos os trabalhos que aqui se apresentaram, pelo valor intrínseco que encerram nas suas dimensões interpretativa, analítica e compreensiva, não permitem a generalização e a transferibilidade do conjunto de inferências produzidas para outros contextos. Contudo, possibilitam a identificação de modos de atuação dos professores no exercício da profissão, dos diretores no exercício da liderança, bem como o conhecimento das formas de organização do trabalho docente e discente, consideradas facilitadoras de melhores aprendizagens e de melhores resultados académicos e sociais. Assim, os padrões de atuação evidenciados podem contribuir, a título ilustrativo, para apoiar a conceção e o desenvolvimento de políticas públicas de educação, no âmbito da formação inicial e contínua de professores e de diretores, nomeadamente na gestão e administração das instituições com foco na melhoria da qualidade do ensino e das aprendizagens.

Entende-se, pois, que o desenho de políticas educativas na formação inicial e na formação contínua de professores deva ter por base a gestão harmoniosa, equilibrada e inteligente, entre a formação teórica, como o seu eixo estruturante, e a experiência na e através da prática, proporcionando aos professores uma visão real do exercício complexo e especializado da profissão. Deste modo, o reforço da componente de apoio à prática letiva supervisionada, a criação de programas de indução e de ressocialização profissional e a conceção de planos de formação contínua contextualizados são medidas fundamentais, que devem ser asseguradas por referência à qualidade e exigência da *práxis* profissional dos professores. Também a formação de lideranças de topo e intermédias se revela igualmente importante na gestão e administração dos territórios educativos, na supervisão e apoio à formação contínua dos docentes, apostando-se em formações diferenciadas e qualitativamente capacitadoras de melhores práticas de ensino e de melhores aprendizagens.

Desenhar políticas públicas requer um compromisso alargado, convocando-se para o efeito todos os atores sociais numa corresponsabilização global dos decisores políticos, das estruturas e serviços centrais do Ministério da Educação Ciência e Inovação, das instituições de ensino superior, dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas e dos centros de formação de associações de escolas. Todos os atores políticos e sociais devem envolver-se na construção de programas de formação, acompanhamento e mentoria, objeto de uma monitorização e avaliação regulares, em resposta às necessidades emergentes da reconfiguração da profissão e do ensino.

Com o propósito de contribuir para o desenho atual e futuro de políticas públicas de educação formularam-se seis questões de partida facilitadoras do exercício de projeção e reescrita de possíveis cenários no âmbito da formação inicial e contínua de professores, da formação dos diretores e da reorganização do trabalho nas escolas, de modo a prover a qualidade das práticas de ensino e a qualidade das aprendizagens sociais e acadêmicas dos alunos.

Que características pessoais e profissionais se identificaram nos professores biografados e que leituras se podem fazer dos seus padrões de atuação?

Os modos de agir dos professores biografados possuem legitimação na evidência científica que lhes potenciam a reflexão sobre as suas práticas (o que fazem, como e para que o fazem). A sua formação inicial e contínua permitiu-lhes experienciar diálogos com as instituições, com os pares e com as comunidades, fortalecendo sentidos de pertença na transição e assunção de novos papéis. A sua versatilidade científica e pedagógica permitiu-lhes aprender, com os alunos e com os pares, a explorar outros espaços e rotas de enriquecimento das aprendizagens; a usar intencionalmente a tecnologia, as metodologias inovadoras de gestão e diferenciação curricular, pedagógica e avaliativa, desenvolvendo uma consciência reflexiva e prospetiva sobre os seus modos de agir. Os alunos reconhecem o poder diferenciador das suas atuações pedagógicas e prestam-lhes *feedback*, apresentando bons resultados na sua evolução pessoal e no seu sucesso académico.

A partir das conceções e práticas dos docentes biografados, que contributos se podem evidenciar para o desenvolvimento das políticas públicas no domínio da formação de professores?

A investigação realizada produziu resultados que suscitaram uma diversidade de reflexões e interpretações plausíveis. Consequentemente, elaborou-se um conjunto de possíveis desenvolvimentos que podem contribuir para apoiar e melhorar as políticas e as práticas educativas no domínio da formação de professores que, seguidamente, se apresentam.

- Garantir a implementação de modelos de supervisão pedagógica na formação inicial, assentes no diálogo entre as instituições de ensino superior e as escolas, de modo a assegurar o acompanhamento e o apoio aos futuros professores, no ensaio de modos plurais de atuação pedagógica e na recriação de práticas de gestão curricular diferenciadas e inclusivas, sob a supervisão de professores qualificados.
- Incorporar na formação inicial evidências científicas recentes, no apoio ao desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras, assentes em metodologias ativas de ensino diferenciado e de aprendizagem colaborativa centradas no aluno.
- Integrar na formação inicial disciplinas vocacionadas para a reflexão e questionamento sobre a ação profissional do professor: o que se faz, como e para que faz, promovendo-se o diálogo e a aproximação entre os saberes teóricos e os saberes práticos fundamentais na (re)construção de sentidos de pertença à profissão.

- Promover uma formação contínua contextualizada e diferenciada que permita aos professores, nas diferentes etapas do seu desenvolvimento profissional, o acesso a conhecimentos especializados de suporte à implementação de modos inclusivos de diferenciação curricular e pedagógica.
- Prover a capacitação e proficiência dos docentes no uso dos recursos digitais e tecnológicos, com intencionalidade pedagógica, enriquecendo o ensino, a aprendizagem e a regulação dos processos, de modo interativo e colaborativo, como estratégia promotora da aprendizagem de outras literacias.
- Fortalecer a dimensão coletiva da profissão através do estímulo e apoio continuados às comunidades educativas para sustentarem diálogos regulares com o espaço comunitário, as instituições locais, regionais e nacionais, numa construção de saberes plurais, intergeracionais e intercomunitários.
- Disseminar o conhecimento produzido nas comunidades profissionais de prática através dos diálogos intergeracionais, entre os professores mais e menos experientes, sobre aspetos da pedagogia, da gestão curricular e da avaliação, com o propósito da melhoria da qualidade da ação docente e do clima organizacional da escola.
- Formar líderes intermédios para o exercício diferenciado de funções, nomeadamente na coordenação dos departamentos curriculares, coordenação de diretores de turma, equipas multidisciplinares, coordenação de projetos e demais estruturas intermédias, de modo a assegurar o apoio aos pares e a concertação entre a prática pedagógica e os documentos orientadores da ação coletiva: projeto educativo, planos de melhoria e planos de inovação.

Que características pessoais e modos de agir profissionais se identificaram nos diretores biografados?

Os diretores biografados revelam uma ampla visão territorial articulada com o tecido social e empresarial. Partilham visões e missões para as organizações alinhadas com os referenciais nacionais que reescrevem à esfera local. Tecem linhas de ação e de planeamento em conjunto com os pares e a comunidade, propõem objetivos, discutem metas, monitorizam processos e apresentam bons resultados que assumem como farol da sua ação governativa. Fruto dos saberes contextuais disponíveis e da adoção de estilos de liderança distribuídos, pedagógicos e transformacionais, sabem vincular as comunidades educativas a um projeto educativo, envolvendo as lideranças intermédias como atores estratégicos na tomada de decisões, na (re)construção de culturas de colaboração autênticas e na criação de sentidos de pertença aos territórios educativos.

A partir das práticas evidenciadas pelos biografados, que contributos é possível discernir para o desenvolvimento das políticas públicas no domínio da formação de diretores?

Tal como sucedeu nos estudos biográficos realizados com os docentes, as narrativas dos dois diretores permitiram elaborar um conjunto de possíveis ações a desenvolver que podem ser consideradas para conceber e melhorar as políticas e as práticas educativas num domínio tão relevante como é o caso da gestão e administração das escolas. Apresentam-se seguidamente algumas linhas possíveis de ação e desenvolvimento relativas a este domínio.

- Garantir aos diretores uma autonomia efetiva na gestão e administração dos territórios e na criação de condições para o desenvolvimento de práticas diferen-

ciadas de gestão pedagógica, curricular e avaliativa, consonantes com os seus projetos de intervenção e projetos educativos locais.

- Estruturar a formação dos diretores em áreas diversificadas, permitindo-lhes uma visão sistémica e holística da escola, reconhecendo, a este nível, a importância das ciências da educação, das artes, do desporto e das humanidades.
- Formar os atuais e os novos líderes nos domínios da gestão de conflitos, da comunicação assertiva, da transformação digital, da inclusão, da inovação pedagógica e curricular e da avaliação educacional com o propósito ampliar o desenvolvimento de competências associadas ao uso de literacias emergentes.
- Definir um perfil de diretor que tenha em consideração características pessoais e profissionais, como a adaptabilidade, a empatia, a flexibilidade, a resiliência, a competência para resolver problemas e analisar criticamente as tendências educacionais à luz das mudanças sociais, culturais e tecnológicas globais.
- Incentivar as lideranças de topo a desenvolverem projetos interculturais e de inovação pedagógica, através da criação de redes de colaboração promotoras de diálogos entre as escolas e as comunidades locais e regionais.
- Reforçar a criação de programas de capacitação de líderes escolares com foco na regulação de processos e na prestação de contas, interna e externamente, de modo a incentivar a construção de culturas de participação democrática nas organizações educativas que lideram.
- Criar programas de mentoria e acompanhamento dos diretores e equipas de direção, no início de mandato, apoiando-os na sua ação governativa, nomeadamente na implementação e execução local das políticas públicas e na monitorização e regulação dos processos e dos resultados alcançados.

Que características, modos de agir e culturas profissionais se identificaram nas instituições de ensino estudadas?

O Agrupamento de Escolas da Bemposta, em Portimão, e a Escola Profissional Profitecla, polo de Braga, são exemplos da diversificação da oferta formativa no ensino secundário, num claro sinal de valorização das artes e dos saberes técnicos com idêntica importância social. Em ambos os contextos percebemos a valorização do trabalho colaborativo entre os docentes, em sede de equipas educativas, onde se estabelece um planeamento diferenciado, centrado nos contextos e perfis dos alunos. A todos se pretende garantir a aquisição de competências e saberes especializados. Os resultados alcançados em ambas as instituições ilustram a qualidade das aprendizagens por referência às metas institucionais e aos objetivos inscritos nos projetos educativos.

A partir das práticas evidenciadas nos territórios educativos estudados, que contributos se podem evidenciar para o desenvolvimento das políticas públicas?

Tal como sucedeu com as narrativas biográficas, os dois estudos de caso intrínsecos permitiram elaborar um conjunto de visões e conceções de escola, currículo, ensino e aprendizagens, consideradas relevantes para o desenho das políticas públicas em domínios tão importantes como a reorganização do trabalho nas escolas, as formas de gestão curricular, pedagógica e avaliativa e os seus contributos para a consolidação de culturas de colaboração autênticas. Apresentam-se seguidamente algumas linhas possíveis de ação e desenvolvimento relativas a este domínio.

- Representar a escola como um espaço aberto à curiosidade, à experimentação, à criatividade e à consolidação do conhecimento, isto é, como lugar de interseção de saberes e práticas capazes de estimularem nas crianças e nos jovens o pensamento reflexivo e crítico, a resolução de problemas, o saber tecnológico e científico.
- Estimular as comunidades educativas a adotarem modos de reorganização pedagógica e curricular na interseção de saberes complementares como coadjuvantes na redefinição de outras ordens, quer ao nível do planeamento do trabalho docente, em equipa educativa, quer ao nível do trabalho discente, no apoio, mentoria, aproximação e colaboração entre pares.
- Capacitar os professores para o desenvolvimento de processos pedagógicos integradores, assentes em metodologias ativas que fomentem o trabalho com os alunos a partir de temas, tópicos e projetos, garantindo-lhes autoria na construção conjunta de saberes, na reconfiguração das estratégias, na exploração de outros recursos e de outras modalidades de avaliação.
- Fortalecer sentidos de pertença a uma comunidade educativa através do estabelecimento de parcerias consistentes com as comunidades locais, regionais e nacionais, nomeadamente com outras instituições públicas e privadas, numa clara ampliação e reordenação do espaço educativo.
- Diversificar as ofertas educativas nas escolas no sentido de disponibilizar aos alunos percursos educativos flexíveis, centrados nos seus perfis, multidireccionados e alinhados com as proficiências profissionais emergentes.
- Integrar pedagógica e curricularmente as artes, tornando-as transversais a todos os ciclos de escolaridade, de modo a garantir uma educação mais rica e plena dos pontos de vista artístico, humanístico e cultural.
- Garantir o igual reconhecimento e valorização do ensino artístico e profissional na sua coabitação com os cursos científico-humanísticos, promovendo uma mudança de paradigma que reconheça a diversidade de talentos dos alunos, através da criação de condições para que cada um possa optar pela via que melhor se lhe adequa, no cumprimento do desígnio de uma educação inclusiva.
- Prover um ensino profissionalizante de qualidade para todos os alunos, assente na formação especializada dos docentes e na dotação dos estabelecimentos de ensino dos recursos materiais e humanos necessários, de modo a garantir a requalificação e a modernização das infraestruturas e o acesso a equipamentos adequados.
- Implementar mecanismos de monitorização e avaliação contínua dos contributos do ensino artístico e do profissional, no quadro geral das ofertas disponíveis no ensino secundário, no que se refere às taxas de empregabilidade dos diplomados, taxas de sucesso académico e social, bem como ao grau de satisfação dos alunos e das entidades empregadoras.
- Fomentar modos de articulação entre as escolas e as entidades empregadoras, assegurando uma formação em contexto que ofereça aos alunos perspectivas reais de progressão académica e de inserção no mercado de trabalho.

O futuro da qualidade da ação profissional dos professores e dos diretores depende, também, do desenho de políticas educativas que continuem a garantir aos profissionais da educação uma formação inicial e contínua sólida e sustentada, que assegurem condições dignas para o exercício da profissão e que promovam a atratividade da carreira docente. Deste modo, desenhar políticas eficazes significa, por um lado, responder às necessidades imediatas do sistema educativo e, por outro, antecipar mudanças e investir na inovação pedagógica, pensando-a com um sentido social, uma orientação local e sistémica e uma focalização nos educandos e na aprendizagem.

A formação dos docentes a par da formação dos dirigentes, pensadas de modo plural e contextual, centradas no desenvolvimento profissional contínuo e alicerçadas numa reorganização do trabalho docente e discente, contribuirão para despoletar formas de colaboração autênticas, duradouras e consistentes, com os seus pares e com as comunidades. Acredita-se, pois, que as propostas aqui apresentadas possam contribuir para uma abordagem integrada, holística e estratégica, garantindo aos diferentes atores uma preparação ainda mais sólida, como forma de assegurar a formação das gerações futuras para o exercício de uma cidadania esclarecida, plural e democrática.

Bibliografia

- Alarcão, I., & Roldão, M. do C. (2014). Um passo importante no desenvolvimento profissional dos professores: o ano de indução. *Formação Docente - Revista Brasileira de Pesquisa sobre Formação de Professores*, 6(11), 109-126.
- Conselho Nacional de Educação. (2016). Relatório técnico. *Formação inicial de educadores e professores e acesso à profissão*. CNE.
- Conselho Nacional de Educação. (2016). *Recomendação sobre a condição docente e as políticas educativas*. CNE.
- Conselho Nacional de Educação. (2019). *Recomendação sobre qualificação e valorização de educadores e professores dos ensinos básico e secundário*. CNE.
- Conselho Nacional de Educação. (2023). *Referencial para a Inovação Pedagógica nas escolas*. CNE.
- Conselho Nacional de Educação. (2023). *Recomendação n.º 4/2023 A Inovação Pedagógica nas Escolas*. CNE.
- Conselho Nacional de Educação (2024). *Estado da Educação 2023*. CNE.
- Conselho Nacional de Educação (2024). Relatório técnico. *Dimensões estruturantes da profissão docente: perspetivas nacionais e internacionais*. CNE.
- Conselho Nacional de Educação. (2024). *Recomendação n.º 3/2024 Dimensões estruturantes da profissão docente. Diário da República n.º 65/2024, Série II de 2024-04-02*.
- Cochran-Smith, M. (2004). Editorial. The problem of teacher education. *Journal of Teacher Education*, 55(4), 295-299.
- Costa, J. A., Mendes, A. N. e Ventura, A. (2000). *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Universidade de Aveiro.
- Darling-Hammond, L. (2017). Teacher education around the world: What can we learn from international practice? *European Journal of Teacher Education*, 40(3), 291-309.
- Day, C. (2001). *Desenvolvimento profissional de professores. Os desafios da aprendizagem permanente*. Porto Editora.
- Day, C. (2004). *A paixão pelo ensino*. Porto Editora.
- Day, C. (2017). *Teachers' worlds and work. Understanding complexity, building quality*. Routledge.
- Flores, M. A. (2014) (Coord.). *Profissionalismo e liderança dos professores*. De Facto Editores.
- Flores, M. A. (2019). (Org.). *O trabalho e a vida dos professores: Um olhar nacional e internacional*. Lisbon International Press.
- Fullan, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Asa Editores.
- Hargreaves, A. (1998). The emotional practice of teaching. *Teaching and Teacher Education*, 14(8), 835-854.
- Loughran, J., & Menter, I. (2019). The essence of being a teacher educator and why it matters. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 47(3), 216-229.
- Nóvoa, A. (2017). Firmar a posição como professor, afirmar a profissão docente. *Cadernos de Pesquisa*, 47(116), 1106-1133.
- UNESCO (2022). *Global report on teachers. Addressing teacher shortages*. UNESCO.