

APRENDER

INOVAR



DIVULGAR

COLABORAR



CONSELHO
NACIONAL DE
EDUCAÇÃO

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.

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 educação e a
formação de professores em Portugal.

Os perfis de docentes e diretores destacados no DICA 2025, bem como os casos das organizações escolares estudadas, mostram, antes de mais, que as políticas públicas de educação são passíveis de concretização e que é possível alcançar bons resultados, alinhados com os documentos que orientam a educação em Portugal.

Considerando os diferentes planos de análise abordados – ensino, liderança e organização – as situações narradas abrangem visões de educação, exercícios de liderança, governo da escola, formas de organização do ensino e de relacionamento com a comunidade que, nos contextos da sua realização, permitiram aprender melhor, rentabilizar recursos ou, ainda, proporcionar bem-estar e desenvolvimento das comunidades, bem como enriquecimento profissional.

As práticas analisadas não constituem modelos nem tão pouco são prescritivas, antes oferecem elementos que podem ampliar horizontes e apoiar a reflexão de outras escolas e de outros profissionais da educação. Ao mesmo tempo, o seu conhecimento aprofundado permitiu identificar eventuais medidas e condições que possam contribuir para uma consecução eficaz dos objetivos de política educativa em Portugal. Com esta dupla intenção presente, destacam-se características e resultados que sobressaíram das práticas narradas no DICA 2025.

Uma educação humanista e democrática

Uma visão de educação como desenvolvimento da pessoa e construção de significado para o mundo que a rodeia é transversal aos percursos narrados nesta edição DICA. Discursos e práticas dos diversos intervenientes – docentes, lideranças, alunos, pais, parceiros – reiteram ideias fundadoras dessa perspetiva, como a promoção da autonomia e do pensamento crítico, a aprendizagem como ato social, o papel ativo dos alunos na aprendizagem ou a formação integral de crianças e jovens, explorando diferentes dimensões (e.g., científica e tecnológica, cultural, estética e artística, física, comunicacional).

Esta é uma visão alinhada com o *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*, que, no caso dos territórios de Mem Martins e Santa Comba Dão foi adaptada aos contextos locais através da incorporação evidente das artes e da música na matriz curricular, atribuindo-lhes um nível de relevância igual ao de outras dimensões. Em Tomar, sob a liderança de Paulo Macedo, reflete-se no protagonismo atribuído à dimensão cultural, quer no que respeita à sua aliança com o currículo, quer na forma como serviu para dirimir distâncias físicas, funcionais e de entendimento da missão institucional de um agrupamento de escolas que antes não tinha a coesão que hoje se verifica. Em Arganil, Anabela Soares evidencia a relevância da aprendizagem como processo social e cooperativo, trazendo para a escola projetos que permitem diversificar as experiências dos alunos, que ultrapassam os limites concelhios, regionais e nacionais, expandindo horizontes.

Nesta perspetiva humanista e democrática da educação, o currículo é um processo de desenvolvimento e reflexão, quiçá um projeto de conhecimento e de descoberta, e não um mero plano de ensino. A leitura que Jorge Teixeira, professor de Física e Química, faz do currículo ilustra bem esse entendimento. Ele transporta para as situações de aprendizagem as conexões entre os conteúdos científicos e o quotidiano. No fundo, o seu objetivo é o desenvolvimento da literacia científica dos jovens, algo que, no seu entender, facilita a compreensão da vida, sendo certo que, por seu lado, a vida se desenvolve no universo da ciência e esta é um fascinante empreendimento humano.

De igual modo, Ana Antunes, docente de educação especial, mostra como o currículo tem de ser um processo de indagação, de constante questionamento, que tem de ser flexível. Para o concretizar, procede a adaptações curriculares e de recursos à medida de cada caso, a fim de proporcionar a crianças e jovens com necessidades de saúde específicas a oportunidade para aprenderem e se desenvolverem como é seu direito. As práticas e as atitudes desta docente mostram como é possível vencer obstáculos que parecem intransponíveis e contribuir decisivamente para construir uma educação mais humana e realmente inclusiva.

A consciência de que a ação educativa tem subjacente uma visão de educação, um conhecimento aprofundado dos quadros conceptuais e legais em que se move a educação e formação em Portugal, a par de uma interpretação mais informada e problematizante do currículo, parecem favorecer práticas pedagógicas e organizacionais que facilitam a aprendizagem, o desenvolvimento e o bem-estar dos alunos.

Lideranças com projeto: capitalizar a autonomia

As narrativas dos diretores biografados suscitam a reflexão acerca da necessidade de se procurar um equilíbrio entre, por um lado, o imperativo de se exercerem funções no âmbito da gestão rigorosa dos recursos e, por outro lado, o desafio de mobilizar, integrar e utilizar conhecimentos pedagógicos e outros para que todos os alunos possam aprender de acordo com o que está previsto no currículo e no projeto educativo.

Paulo Macedo consegue-o, principalmente, através da coesão de todas as ações em torno do projeto educativo, da coerência e convergência desse projeto na melhoria dos resultados dos alunos e da distribuição de responsabilidades pelas lideranças intermédias. Construiu um legado em que a cultura facilita a humanização, a identidade e a pertença. Conseguiu inclusão e coesão em torno de objetivos educacionais reduzindo distâncias: distâncias físicas, através da garantia de transporte e de iniciativas culturais, que puseram face a face alunos, pais, docentes e outros atores educativos provenientes de todos os pontos do agrupamento de escolas; e distâncias teórico-conceituais, através de um trabalho presencial constante junto dos profissionais e agentes educativos de todo o agrupamento.

Anabela Soares expressa a singularidade do equilíbrio encontrado na sua atuação enquanto diretora através de uma gestão baseada no modelo de “grande família” e da panóplia de ofertas de situações de aprendizagem proporcionadas pelo agrupamento. Tem captado inúmeros projetos, conseguindo, inclusivamente, financiamento para um Centro Tecnológico Especializado, uma conquista muito importante para melhorar as condições dos cursos profissionais e a formação dos seus alunos. Usa a sua capacidade para articular pessoas, instituições e oportunidades, da qual retira dividendos para o agrupamento de escolas. Assume o desafio de integração efetiva destas múltiplas atividades, todas elas estimulantes, na planificação curricular.

Observando ainda os traços das lideranças que se descreveram e analisaram neste DICA 2025, incluindo os diretores dos agrupamentos de escolas Ferreira de Castro, em Mem Martins, e de Santa Comba Dão, verificou-se que a autonomia foi plenamente assumida permitindo situar localmente uma diversidade de ações decorrentes de parcerias com as autarquias e outras instituições. Assim, estes diretores conseguiram manter margens de liberdade e gerir injunções paradoxais devidas a contradições nos normativos. Encontraram, ainda, formas para lidar com os mecanismos de controlo, monitorização e avaliação centralizados (e.g., plataformas digitais, inspeções e avaliação externa das escolas), mas, acima de tudo, para tirar partido da informação que estes devolvem, especialmente no caso da avaliação externa das escolas. Além disso, criaram os seus próprios mecanismos de regulação e controlo em proveito do desempenho da escola.

Fazer funcionar um aglomerado administrativo de escolas como uma unidade orgânica tem sido um desafio enfrentado pelas equipas diretivas desde a constituição dos agrupamentos escolares. Nos estudos DICA, têm sido identificados fatores que permitem responder a esse desafio tais como: a liderança vinculada a uma visão muito sustentada de educação e focada num projeto educativo com objetivos e estratégias claros; e o envolvimento das pessoas (e.g., profissionais, alunos, famílias, autarquias) na consecução dos compromissos educativos. Relevam-se, ainda, no exercício da sua autonomia, o desenvolvimento de projetos com forte significado local e subsidiários do currículo, a capacitação das lideranças intermédias e a mobilização de mecanismos de monitorização, avaliação e regulação.

Ensinar em campo aberto

As oportunidades de aprendizagem proporcionadas aos alunos e as práticas de ensino são comumente enunciadas entre os fatores com maior impacto direto nas aprendizagens, tal como as interações positivas entre professores e alunos são referidas por favorecerem a sua motivação e participação. Os docentes biografados neste DICA 2025 são uma referência nas comunidades onde trabalham. Revelam conhecimento académico especializado nas suas áreas, associado a um conhecimento didático e pedagógico prolixo, investem no estudo de forma sistemática e deliberada, transferindo conhecimento para os processos de ensino. Ainda que de formas diferentes, criam ambientes educativos abertos, ancorados na experiência do mundo real enquanto estímulo para explorar, aprender ou crescer, e desenvolvem um trabalho consistente e de elevado compromisso com os resultados.

A docente de Educação Especial, Ana Antunes, que segue os pressupostos basilares da educação inclusiva – presença, participação e progressão, consegue criar condições para que os seus alunos com necessidades de saúde especiais, independentemente da sua condição, tenham uma participação plena e significativa, em todas as atividades das turmas a que pertencem – visitas de estudo, teatro, férias desportivas. Confere particular atenção à colaboração, especialmente com outros docentes e com as famílias, para identificar barreiras e encontrar soluções. Nas suas práticas, a estreita colaboração com as famílias é uma forma de expandir a ação educativa, que proporciona maiores e mais rápidos progressos e que, acima de tudo, previne que as crianças com maiores dificuldades regredam.

Jorge Teixeira transforma o ensino da disciplina de Física e Química numa oficina de experimentação científica, em que a curiosidade, os processos de investigação científica, o erro e o sentido crítico são elementos centrais da organização pedagógica. Os temas e problemas estudados, que emergem das vivências diárias, suas e dos alunos, são ligados ao currículo da disciplina com a destreza de quem se move confortavelmente no saber específico da sua área. Estende esta atividade a um clube do ensino experimental das ciências, para incrementar a capacidade de resolução de problemas, a autonomia e a literacia científica dos alunos. Age na convicção de que a escola e, especificamente, o professor têm obrigação de mitigar eventuais efeitos relacionados com o isolamento dos territórios, garantindo aos seus alunos as mesmas oportunidades dos que vivem em locais ou regiões com melhores condições económicas, sociais e culturais. Transporta para as suas aulas uma cultura cosmopolita e de valorização da ciência.

As narrativas biográficas destes dois docentes remetem para a importância que uma formação inicial sólida, uma experiência profissional alargada e uma atualização constante dos saberes profissionais específicos da docência (científico e pedagógico) podem ter no desempenho profissional dos professores. A montante, parecem proporcionar um repertório abundante de estratégias e abordagens pedagógicas; a jusante, vertem no progresso e no bem-estar dos seus alunos. As conceções de educação, a relação com o conhecimento, o compromisso e o rigor no exercício da profissão, bem como a relação com os alunos emergem enquanto fatores com especial impacto na criação de condições de aprendizagem capazes de favorecer os resultados. Professores como Ana e Jorge são capital humano das organizações escolares, podem constituir uma mais-valia em programas de indução profissional, baseados na socialização profissional colaborativa entre professores mais experientes e recém-formados.

Educação como desígnio de uma comunidade

Um dos objetivos do projeto DICA tem sido compreender como se criam condições para inovar nas organizações escolares, com melhoria dos resultados académicos e sociais e aprendizagens significativas dos seus alunos. Os dois agrupamentos de escolas estudados como casos de valor intrínseco destacam-se pela capacidade de transformação dos meios em que se inserem, por conseguirem capitalizar recursos e saberes disponíveis nesses meios para alimentar o ciclo de transformação a que se propuseram e, ainda, por terem presente no seu quotidiano de ação a visão de educação e formação que defendem em prol das populações que servem.

O AE Ferreira de Castro, em Mem Martins, desenvolveu uma matriz colaborativa e participativa, em sede de equipas educativas multidisciplinares com múltiplos saberes profissionais (docentes e não docentes) que respondem eficazmente às necessidades de diferenciação no acolhimento, integração e inclusão dos alunos. Também apostou na liderança distribuída como condição favorável à inovação pedagógica, gerando assim compromisso por parte dos departamentos curri-

culares quanto à melhoria das práticas de ensino e, conseqüentemente, dos resultados. As estratégias passaram pela criação de grupos de aprendizagem dinâmicos, por via de uma organização dos tempos e espaços de aprendizagem que redistribuiu recursos, mobilizou conhecimentos técnicos e especializados e, desse modo, colmatou eventuais falhas de pessoal docente, com resultados visíveis na motivação e no desempenho dos alunos.

O AE de Santa Comba Dão tem vindo a consolidar a sua identidade como espaço educativo onde as artes e a música desempenham um papel essencial na formação de crianças e jovens. Em várias fases do percurso escolar e com diferentes níveis de complexidade, estas áreas favorecem as mais variadas aprendizagens. Iniciativas e projetos são coordenados no âmbito de uma estrutura, a Biblioteca Escolar, que cria condições para que a concretização do projeto educativo seja uma realidade. A avaliação da escola, dos projetos, das opções pedagógicas ou curriculares constitui um mecanismo de regulação conseqüente, que fundamenta decisões. A escola e o Conservatório de Música e Artes do Dão estabeleceram uma parceria tornando-se veículos primordiais dos saberes, valores e atitudes tidos como importantes pela comunidade. A autarquia apostou nestas instituições para promover o desenvolvimento do concelho, assumindo a educação como um compromisso para com o seu território.

Estes dois agrupamentos de escolas apostaram numa visão transformadora da educação para traçarem a sua ação pedagógica, conferindo-lhe uma dimensão social. Os dois diretores conseguiram mobilizar famílias, autarquias e instituições relevantes no seu contexto de inserção, firmando uma orientação local e sistémica dos seus projetos, o que lhes permitiu criar condições para melhorar resultados. Num tempo em que a descentralização na educação tem sido sinalizada como uma oportunidade de colaboração entre escolas e autarquias e um incentivo à inovação pedagógica, eles colocaram a escola como epicentro comunitário da aprendizagem nos seus territórios. Simultaneamente, mostraram o quanto é essencial fortalecer uma visão educativa partilhada e promover uma cultura de corresponsabilidade no espaço dessa mesma colaboração

O DICA 2025, através dos seus estudos de natureza interpretativa e compreensiva, pôs mais uma vez em evidência o que tem sido realizado pelas escolas e pelos profissionais da educação, revelando práticas que se traduzem em aprendizagens com significado para os alunos, promovem o seu desenvolvimento e lhes abrem possibilidades mais amplas para o futuro. Ao ilustrarem materializações das políticas públicas de educação, permitiram, igualmente, retirar ilações relevantes para a evolução dessas mesmas políticas — nomeadamente no domínio da inclusão, da melhoria da qualidade das aprendizagens, da autonomia, da inovação e da formação dos profissionais.

Destes exemplos inferem-se, designadamente

- a pertinência do ensino experimental para que os alunos entendam a ciência como um empreendimento humano que tem a ver com a vida, aprendam a formular e a testar conjecturas e utilizem métodos e procedimentos científicos para resolver uma diversidade de problemas;
- os efeitos positivos da colaboração entre escola e família na inclusão e progresso das crianças com necessidades específicas de saúde;
- a riqueza e a flexibilidade das oportunidades de aprendizagem oferecidas aos alunos, decorrentes do profundo conhecimento científico e pedagógico dos docentes;
- a reconhecida relevância de os docentes, ao longo das suas vidas profissionais, manterem hábitos sistemáticos de estudo e de formação que lhes permitam aprofundar conhecimentos fundamentais para as suas tarefas de ensino;

- a importância das lideranças na definição de uma visão de educação partilhada, no estabelecimento de estratégias claras para a sua consecução e na sistematização de mecanismos de avaliação e regulação;
- o potencial do empoderamento das lideranças intermédias (por via de envolvimento, formação e responsabilidade) para a sustentabilidade das inovações pedagógicas;
- a relevância dos projetos e parcerias para o desenvolvimento do currículo; e, por fim,
- os benefícios decorrentes de uma articulação estreita entre autarquias e instituições escolares para o desenvolvimento dos territórios

Muitas das práticas relevadas nestas narrativas repercutem posições que o Conselho Nacional de Educação tem assumido nas suas recomendações orientadas para a criação de cenários de política educativa favoráveis à consecução do perfil de educação e formação consagrado no currículo nacional; à inovação pedagógica; à formação e ao desenvolvimento profissional de docentes; e à monitorização e avaliação como forma de regulação do sistema educativo e garantia da sua eficácia e eficiência (e.g., Recomendação n.º 5/2024, sobre o *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO): contributos para a sua concretização nas escolas*; Recomendação n.º 4/2023, sobre a *Inovação Pedagógica nas Escolas*; Recomendação n.º 6/2025, sobre a *Sustentabilidade da Inovação Pedagógica nas Escolas: Suporte, Monitorização, Avaliação, Reconhecimento e Transferência (SMART)*; Recomendação n.º 3/2024, sobre as *Dimensões Estruturantes da Profissão Docente*).

Importa, pois, olhar para estas práticas, bem como para outras já divulgadas no DICA 2023 e no DICA 2024, como vinhetas elucidativas do património de conhecimento pedagógico e didático disponível nas escolas, assim como da capacidade de as governar, administrar e direcionar para objetivos coletivos em prol da formação dos alunos e da qualificação de todos quantos estudam e aprendem em Portugal.

Face ao que aqui fica exposto, parece ser, então, importante desenvolver políticas públicas, no sentido de, nomeadamente

- reforçar a abordagem das múltiplas competências e literacias inerentes à profissão docente no âmbito da formação inicial e garantir a sua articulação com uma aprendizagem profissional em contexto;
- intensificar e valorizar modalidades de formação contínua orientadas para a real e concreta transformação e melhoria das práticas educativas (e.g., Oficina de Formação, Círculo de Estudos, Projeto e Estágio);
- valorizar valências, como a de formador ou investigador, reconhecendo expressamente mudanças educativas bem-sucedidas;
- reconhecer a importância da indução profissional, criando condições para a sua institucionalização;
- incentivar a formação das lideranças escolares em domínios do conhecimento reconhecidamente relevantes para o desenvolvimento de processos de inovação e de ensino que contribuam para que os alunos aprendam com mais profundidade e compreensão;
- garantir o acesso a recursos técnicos especializados para apoio à inclusão; e

- clarificar papéis e responsabilidades no quadro do processo de transferência de competências, face às relações multinível que este configura, preservando a autonomia das organizações escolares e a qualidade da prestação do serviço público de educação.

Por fim, cabe sublinhar a importância de se criarem sistemas de acompanhamento, monitorização e avaliação da materialização das medidas de política para que, em geral, seja possível conhecer a qualidade da sua concretização e regular os processos conducentes ao seu efetivo desenvolvimento.

