

digital

# ESCOLAS A CONSTRUIR FUTURO

CRISTINA PALMEIRÃO · JOSÉ MATIAS ALVES

[coordenação]



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
EDITORA



*ESCOLAS A CONSTRUIR FUTURO*  
CRISTINA PALMEIRÃO E JOSÉ MATIAS ALVES

© Universidade Católica Editora  
Palma de Cima 1649-023 Lisboa  
Tel. (351) 217 214 020  
uceditora@ucp.pt | www.uceditora.ucp.pt

*Coleção* · digital  
*Coordenação gráfica da coleção* · Olinda Martins  
*Capa* · Olinda Martins  
*Revisão de texto* · Cristina Palmeirão

Data da edição · setembro de 2022  
Tipografia da capa · Prelo Slab / Prelo  
ISBN · 978-972-54-0884-1  
DOI · <https://doi.org/10.34632/9789725408841>



**CATÓLICA**  
CEDH · CENTRO DE ESTUDOS  
EM DESENVOLVIMENTO HUMANO

PORTO



**CATÓLICA**  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
E PSICOLOGIA

PORTO

**FCT**

Fundação para a Ciência e a Tecnologia  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA

**SAME**  
SERVIÇO DE APOIO À MELHORIA DA EDUCAÇÃO

<i>Introdução</i>	
<i>Construir comunidade, construir futuros compartilhados</i>	· 04 ·
Cristina Palmeirão e José Matias Alves	
<i>Sustentabilidade e territorialização da educação</i>	· 09 ·
Fernando Paulo Sousa	
<i>Preparando el Futuro. Los Nuevos Retos del Liderazgo para el Aprendizaje</i>	· 19 ·
Mireia Tintoré	
<i>Princípios e práticas para a refundação da escola</i>	· 34 ·
José Matias Alves	
<i>Conhecimento profissional docente: Contributo para uma reflexão</i>	· 50 ·
Rui Trindade	
<i>O currículo do lado das pessoas. Contributos para uma operacionalização</i>	· 59 ·
Fátima Braga	
<i>Recuperar aprendizagens - a partir da ética do cuidado</i>	· 78 ·
Paulo Jorge Pereira Antunes	
<i>Uma comunidade que descobre o que lhe importa</i>	· 83 ·
Maria Luísa Barrosa Monteiro Coelho e Sandra Cristina Barreira Morais	
<i>De Aver-o-Mar para A-Ver-o-Mundo</i>	· 97 ·
Carlos Manuel Gomes de Sá	
<i>Discipuli Vox - A voz dos alunos do Agrupamento de Escolas de Fajões</i>	· 115 ·
Isabel Loureiro, Cristina Folgado e Marco Martins	

# PRINCÍPIOS E PRÁTICAS PARA A REFUNDAÇÃO DA ESCOLA

José Matias Alves<sup>1</sup>

Este texto organiza-se em duas sequências. Na primeira, seguindo de perto Philippe Meirieu (2004), enunciam-se os princípios que não podem deixar de estar presentes na configuração e construção de uma escolarização democrática. Na segunda, escrevem-se algumas das práticas que podem contribuir para a refundação da escola.

## A. Princípios

Começamos pelo significado da palavra: princípio é um nome comum, masculino, que deriva do latim ‘principium’, que, por sua vez surge de ‘princeps’, o que é primeiro no sentido do que está na origem de (e não no sentido do que está no começo).

A origem releva do fundamento e não das fundações: o fundamento de um edifício é o projeto, ao mesmo tempo a sua conceção, a sua construção e a definição das condições de uso; as fundações são constituídas pelo conjunto de trabalhos de terraplanagem, alicerces que permitem assentar o edifício. O princípio reenvia para uma ordem ideal, para as finalidades e não para uma sucessão real e cronológica. É, deste modo, um referencial para a ação, uma iluminação, uma inspiração e horizonte. É o que torna a ação inteligível e compreensível e, em certa medida, os princípios configuram os sonhos [“eles

---

<sup>1</sup> Centro de Investigação em Desenvolvimento Humano, Faculdade de Educação e Psicologia, Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal. ORCID 0000-0002-9490-9957, [jalves@ucp.pt](mailto:jalves@ucp.pt)

não sabem que o sonho é uma constante da vida... e que sempre que um homem sonha, o mundo pula e avança” como nos lembra António Gedeão], e permitem desenhar a utopia [como nos lembra Eduardo Galeano (Galeano, 1994)]:

A utopia está lá no horizonte. Me aproximo dois passos, ela se afasta dois passos. Caminho dez passos e o horizonte corre dez passos. Por mais que eu caminhe, jamais alcançarei. Para que serve a utopia? Serve para isso: para que eu não deixe de caminhar.

Precisamos, pois, de caminhar, de procurar, de construir *com os nossos passos* a ordem educativa solidária e fraterna, compassiva e livre, comprometida, equitativa e emancipadora. E os princípios são as pedras que constroem o caminho (os caminhos).

### **Princípio nº 1**

Princípio institucional. A Escola não é apenas um serviço, uma “empresa”, uma organização, é também uma instituição. Porque há valores fundadores da vida social que estão acima da lógica da oferta e da procura, da produção e do consumo, da relação mercantil. E por isso não é uma estação de serviço aberta 24 horas por dia, como por exemplo uma “estação de serviço de combustível”. Os alunos/pais não são clientes da instituição porque o conhecimento, as capacidades, as atitudes, os valores, as competências não são passíveis de “mercadorização”, de “negócio” e de regateio. Isto não quer dizer que não devam ser concertadas, debatidas, construídas e assumidas localmente. E é relevante também referir que a lógica institucional não pode significar distância e indiferença face às pessoas. Pelo contrário, é obrigado a uma particular atenção de cuidado e de serviço para evitar “as prisões” institucionais em que, não raras vezes, as pessoas são enclausuradas.

### **Princípio nº 2**

Princípio da ação concreta. Numa democracia, os princípios fundadores da Escola não podem ser encontrados a não ser nas condições do seu efetivo exercício. E isto para prevenir a distância entre as proclamações normativas e as realidades concretas. Porque

a democracia não se dita, não se ensina, não se prescreve. Vive-se, pratica-se, cria-se no ato dos múltiplos afazeres pedagógicos e das interações educativas. Cada cidadão tem de ser parte da escola, tem de ter voz, ser autor e criador de uma ordem que nos estimula, nos socializa numa vida comum solidária e fraterna. E é por isso que a ordem legal e o senso comum nos dizem que a escola é uma “comunidade educativa”, que os alunos, os professores e os funcionários são ditos membros desta comunidade. E num segundo círculo, os próprios pais e encarregados de educação integram (e constroem) também a comunidade. Nas reflexões que partilho, assumo que o conceito de “comunidade educativa” é um mito (porque não existe, de facto, dada a grande diversidade de crenças, culturas, visões sobre a escola...), mas é um mito útil porque devemos individual e coletivamente trabalhar para que vá progressivamente existindo através do labor participativo e interativo, no sentido utópico evocado por Galeano. Como se sabe, pelo menos nas sociedades ocidentais, é suposto que a soberania reside no povo. E, nas várias esferas na ação pública, os cidadãos têm o direito/dever de participar, de deliberar, de decidir, seguindo o princípio da subsidiariedade.

### **Princípio nº 3**

Princípio da autoria. A instituição escolar não existe, hoje, a não ser que os seus atores encarnem no quotidiano os princípios que a inspiram. Porque sem pessoas não há instituição, não há escola. Mas também não existe sem valores: do saber, do sabor, do respeito, da convivialidade, da integração, da liberdade, da exigência. São as pessoas – designadamente os professores e os alunos – que fazem existir a escola e lhe dão substância e sentido. E estas dimensões não podem ser integralmente prescritas. Têm de ser apropriadas, criadas, recriadas, adotadas. Esta consciência fez um alto dirigente do tempo de Salazar afirmar:

Ora, a forma como se exerce o ensino (...) transcende a feição burocrática dos serviços públicos.

Não podem ser objecto de ordens, e reclamam antes uma fiscalização, até porque, em regra, nem são funcionários do Estado aqueles cuja acção é fiscalizada. E mesmo quando – como sucede com os médicos escolares, ou com os professores oficiais – esses indivíduos são funcionários, eles não estão sujeitos a determinações ou ordens relativas

aos serviços que executam como os outros funcionários. A um professor nada se pode ordenar concretamente sobre o exercício das funções. Nenhum director geral pode dizer a um professor que ensine desta ou daquela maneira. Pode, porém, haver uma Inspeção que verifique se eles cumprem os seus deveres. Um professor não pode deixar de ter liberdade. (Lima, 1945)

Isto é: um professor, se quiser ser profissional, tem de ter a liberdade e a autonomia de gestão do currículo, de gerir as aprendizagens dos seus alunos, de se auto-regular no interior do colégio profissional, de criar as soluções adequadas e possíveis para que a aprendizagem se realize no máximo das possibilidades.

#### **Princípio nº 4**

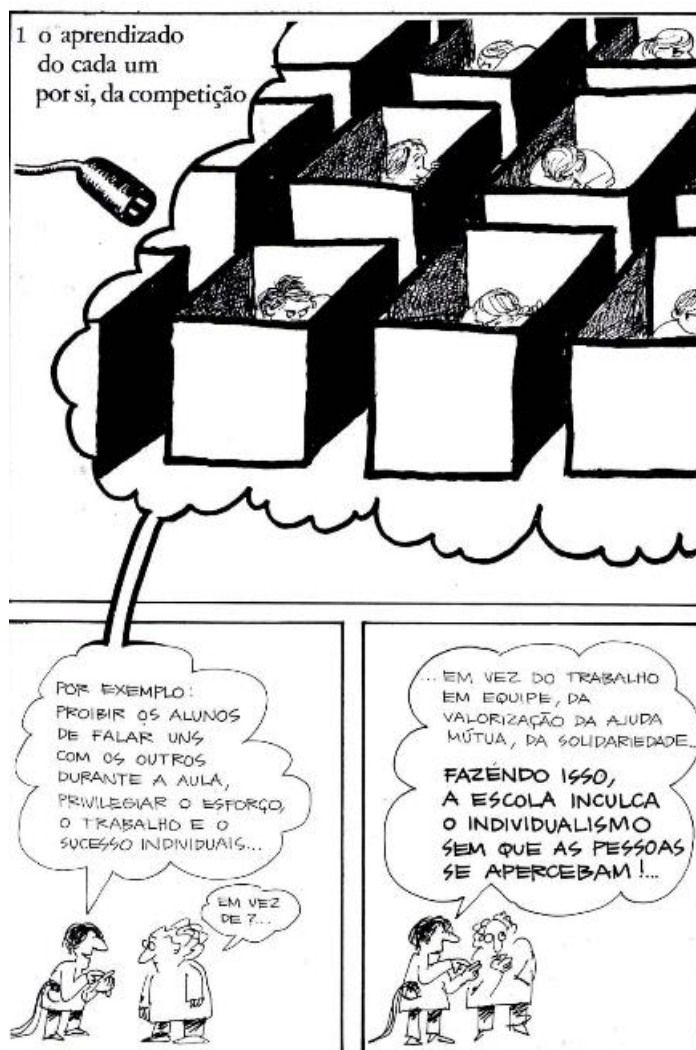
Princípio da construção de um tesouro comum. A missão fundadora da Escola é a de transmitir [e de construir com...] às jovens gerações os meios de assegurar, ao mesmo tempo, o seu próprio futuro e o futuro do mundo. Porque uma coisa depende da outra. Não há pessoas fora da humanidade. Não há futuro individual sem futuro coletivo. E, à escala planetária tem de haver um tesouro comum, reconhecido e celebrado pela UNESCO (1996). Os pilares da educação *como um tesouro* continuam hoje a ser imperativos: o aprender a conhecer, o aprender a fazer, o aprender a ser, o aprender a conviver. Aprender a conviver não obstante as diferenças, as diversidades das mais distintas naturezas. A espécie humana parece ter esquecido a *casa comum, a terra pátria* e os conflitos à escala mundial parecem escalar até ao abismo da destruição do planeta e da humanidade. Precisamos, pois, de reforçar esta convivialidade, este respeito mútuo pelas identidades e pelas diferenças, sob pena de sucumbirmos face à catástrofe.

#### **Princípio nº 5**

Princípio da inclusão social. A especificidade do trabalho escolar é o de se efetuar de maneira obrigatória, universal, progressiva e exaustiva, inclusiva [havendo aqui o risco da compulsão, exclusão e violência...]. Esta tensão obriga a pensar e a praticar uma inclusão atenta à diversidade conjugada nas suas múltiplas formas. Incluir na vida social obriga a configurar uma diversidade de oportunidades para que cada ser humano possa encontrar condições de se realizar na sua singularidade e na sua diferença.

Esta lógica aconselha a sair da lógica da balcanização, da divisão, da solidão existencial e da competição individual, para ser possível fundar e desenvolver uma lógica de convivialidade cidadã.

A inclusão social passa por uma inclusão e uma democratização escolar, por um modo de trabalho que privilegia a colaboração, a comunhão e a entreatajuda entre os seres humanos, como se denuncia na figura infra.



**Figura 1** – Lógica do trabalho escolar In Harper et al, 1980, p. 83

### Princípio nº 6

Princípio das igualdades. A história da Escola e da pedagogia testemunham a ambição dos homens de ninguém excluir do processo de transmissão do thesaurus cultural. Porque

é isso que funda a ideia moderna de escola: a da igualdade (real) [de acesso, de frequência, de sucesso, de usufruto], a da fraternidade, da liberdade.

E aqui há um largo caminho a percorrer. Na ação concreta, a escolarização está muito longe de cumprir estes vários tipos de igualdade. Nem sequer a mais básica (a do acesso) é conseguida. Quantos cidadãos se sentem discriminados, mesmo no acesso à escola. Seja pela distância que têm de percorrer, seja pelas condições de vida, seja pela heterogeneidade da oferta educativa. E nos restantes patamares, a desigualdade cresce: porque as escolas são muito diferentes nas qualidades educativas que asseguram, porque dentro de cada escola há várias escolas, porque o efeito professor é determinante na promoção das aprendizagens; porque as condições de sucesso são também muito díspares. A pandemia veio tornar claras estas desigualdades e até as acentuou, como revela o Relatório sobre o Estado da educação (CNE, 2020).

### **Princípio nº 7**

Princípio do espaço público. Dado o objetivo de universalidade, a Escola define-se, não como um espaço privado, mas como um espaço público aberto a todos, sem qualquer discriminação porque a ninguém pode excluir. E deveria até dispensar a prática da obrigação da frequência escolar e da violência que esta norma institui. A escolarização deveria ser um direito e o dever de aprender deveria poder realizar-se em contextos diversos, pois o que deveria ser obrigatório era a aprendizagem. A todos e a cada um deveria ser garantido o máximo das suas possibilidades e talentos, segundo modos diversos e diferentes e segundo o princípio da equiparação e da equivalência.

A norma que se vai mantendo em vigor a permeabilidade entre percursos académicos esconde uma hierarquia que elege como referência maior os cursos científico-humanísticos, herdeiros da seletiva tradição liceal. Muito diferente da equivalência escolar dos percursos e dos saberes.

### **Princípio nº 8**

Princípio da diversidade. Dado o objetivo de universalidade, a Escola não é compatível com a procura de uma qualquer homogeneidade, seja ideológica, sociológica, psicológica

ou intelectual. Porque a heterogeneidade é um valor social, porque a diferença é o sal da terra e o princípio da existência. E por isso é imperativo não fazer de conta que é possível ensinar a todos como se todos fossem UM só. A valorização da diversidade de conhecimentos e saberes (teóricos, práticos, artísticos, experimentais, técnicos, tecnológicos e profissionais...), a alternância aprendizagem formal/trabalho/ocupação social deveria ser a matriz da vida de qualquer cidadão. Os contextos de vida devem ser considerados lugares de aprendizagem, de fruição e de práticas.

### **Princípio nº 9**

Princípio da justeza. Para fazer existir um espaço público dedicado à transmissão e construção de conhecimentos, aptidões, valores, atitudes, competências, a Escola deve suspender a obsessão da nota, da classificação, da hierarquização, da violência e a sedução para colocar a exigência de ‘justeza’, de rigor, de adequação e de verdade no coração do seu funcionamento.

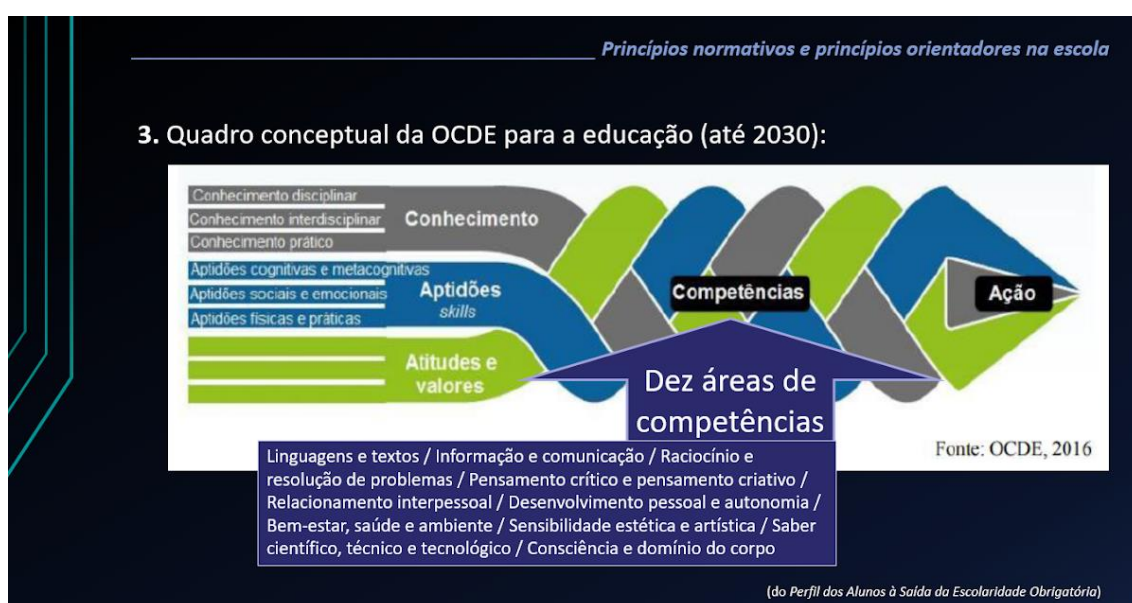
Isto significa abdicar de ser uma agência meritocrática e reconhecer e promover a pluralidade das excelências humanas, como alguns autores vêm denunciando a *tiranía do mérito* e proclamando a necessidade de uma ordem mais justa, com destaque para Michael Sandel (2020) e Luigino Bruni (2016).

Como paradigmaticamente sustenta o segundo (Bruni, 2016):

O mérito tem uma necessidade necessária de demérito. É uma realidade posicional e relativa: o mundo dos meritórios funciona se o mérito puder ser definido, regulado, hierarquizado, medido, posto em relação com o demérito. Acima do meritório deve haver alguém mais meritório e um menos meritório abaixo dele. Um sistema de castas perfeito, onde os brâmanes têm necessidade dos párias, mas não lhes podem tocar para não serem contaminados pelo seu demérito. A gestão mais simples do demérito consiste em o apresentar como uma passagem obrigatória para o mérito, como uma etapa do caminho. Esta gestão funciona muito bem com os jovens, aos quais é mostrado o “delicioso monte”, dizendo-lhes que só o poderão escalar se souberem “crescer”, embora quem propõe este cenário saiba muito bem que na casa do mérito não há muitos lugares. E, assim, quando chegam os primeiros fracassos e o mérito esperado não floresce conforme os objetivos pré-fixados, o milagre cumpre-se: o trabalhador foi educado para interpretar o próprio

fracasso como demérito e, assim, dócil, aceita o seu triste destino. O culto é perfeito: o ‘crente’ interioriza a religião e implementa-a autonomamente. E a produção em massa de sentimentos de culpa torna-se o grande refugio da nossa economia, alimentada pela agressividade, soberba e altivez que acompanham os laudadores de meritocracia.

Precisamos de abalar esta crença. E de instituir como referência um alargado conjunto de conhecimentos (disciplinares, interdisciplinares, transdisciplinares, teóricos, práticos...), aptidões, atitudes, valores, competências que todo o ser humano pode desenvolver de modo plural, como, de algum se reconhece na figura infra.



**Figura 2** – Quadro conceitual para a educação; Fonte: OCDE, 2016 e PASEO, 2017; Fonte: OCDE, 2016 e PASEO, 2017

### **Princípio nº 10**

Princípio do reconhecimento humano. Para fazer existir um espaço público dedicado à transmissão e construção de conhecimentos e competências, a Escola deve suspender as ‘obrigações de produção’ da excelência, do mérito e considerar que é sempre mais importante “compreender”, conhecer e reconhecer o “próximo”, do que “ter sucesso” e hierarquizar os meritórios. [os quadros de valor, mérito e excelência são aqui uma grande interpelação que devem ler à luz das iluminações de Michael Sander e Luigino Bruni]. Como proclamava Paul David Hewson, líder dos U2, conhecido como Bono em célebre concerto dado nos EUA, “precisamos de trazer a humanidade de volta à terra”.

Precisamos que a educação dê o seu pobre contributo para acabar com as guerras, a fome, a escravatura, a miséria humana. Esta seria uma das finalidades maiores de um esforço educativo global.

### **Princípio nº 11**

Reconhecer o direito de errar sem punição. Porque aprender é também errar. E o erro é uma oportunidade de aprendizagem, quer na esfera organizacional quer profissional. Por isso é imperativo que o controlo não esteja sempre à espreita da falha, do defeito ou do erro para determinar a sanção correspondente. Estes sistemas herdeiros da “organização científica do trabalho” acreditavam no “*the one best way*”, que havia uma única melhor forma de agir e os inspetores vinham verificar a conformidade de procedimentos, ignorando que os contextos e as circunstâncias poderiam obrigar a seguir outros caminhos.

A realidade foi-se encarregando de desmascarar esta falácia, sendo há muito tempo consensual a evidência *díptica* mostrada por Licínio Lima (1988) de que escola ora adota o modo de funcionamento burocrático, ora o modo anárquico, em função da análise das circunstâncias concretas da ação e para tornar viável o funcionamento da organização.

É, assim, importante compreender os contextos e as culturas onde se desenrola a ação porque conhecer e re\_conhecer é mais importante que “ter sucesso”, o sucesso é sempre plural e relativo e a Escola é um lugar onde se deve poder ter o direito de se enganar sem risco de punição.

### **Princípio nº 12**

Princípio da aprendizagem. A Escola deve organizar-se para ser um recurso permanente de aprendizagem (de crianças, de jovens e adultos...) inserida no território. Este princípio obriga a uma monitorização permanente e contínua das aprendizagens dos alunos em cada uma das disciplinas/áreas. Sugere-se a periodicidade mensal e a produção obrigatória de informação referente a cada aluno anotando se está a aprender (+), não está (-) ou está medianamente (+/-). Esta informação simples inscrita numa matriz disponibilizada a cada professor pressupõe que os professores definam o plano de aprendizagem para cada mês

de trabalho, pois só deste modo é possível monitorizar e tomar as medidas que o diagnóstico aconselhará. Este conhecimento é fundamental para evitar que haja alunos que fiquem excessivamente para trás e para gerar uma dinâmica de apoio, por parte da direção e da coordenação de departamento, à ação de cada professor. Só deste modo será possível centrar a liderança na ação pedagógica, promover as aprendizagens e gerar dinâmicas de construção de Comunidades Profissionais de Aprendizagem (Bolivar, 2012).

### **Princípio nº 13**

Princípio da liberdade e da dignidade. A Escola contribui para libertar os que a frequentam de todas as formas de opressão e domínio do espírito, ativando a escuta, o diálogo, a participação deliberativa. E só haverá liberdade e dignidade através de um conhecimento eticamente responsável e que esteja ao serviço da democratização de oportunidades de vida. Como refere António Nóvoa:

A escola pública tem de ser, cada vez mais, um espaço de liberdade. Hoje, as sociedades têm um nível de educação, instituições culturais e científicas e meios tecnológicos que permitem concretizar o sonho, que muitos outros sonharam antes de nós, de uma escola que é:

Igualdade

Diversidade

Aprendizagem

Participação

Autonomia

Criação

A liberdade tem uma característica única e singular: só existe em mim se existir também nos outros. Não posso ser livre se os outros viverem sem liberdade. A escola pública é o lugar da liberdade, de todos e não apenas de alguns. A liberdade como princípio. A liberdade como fim. (Nóvoa, 2014, p. 2).

Sabemos, como Vergílio Ferreira, que “é mais difícil ser livre do que puxar a uma carroça”. Mas ser professor não pode deixar de exercitar esta prática responsável de estar ao serviço dos outros que estamos a ajudar a crescer e a libertar-se.

#### **Princípio nº 14**

Princípio da humanidade. A Escola, formando cidadãos de um Estado democrático para um mundo solidário, deve conjugar integração, emancipação e promoção de humanidade no homem.

Como referimos supra, precisamos de reforçar as dinâmicas de presença, interação, de pessoalização, de respeito mútuo, de humanização. O ser humano precisa de se libertar das tiranias que o escravizam. Das ordens totalitárias que o privam dos direitos básicos de sobrevivência. E é, também por isso, que o conhecimento, nas suas múltiplas dimensões, se terá de fundar numa ética da aliança, de religação, de consideração.

#### **Princípio nº 15**

Princípio da compaixão. Enunciamos, por fim, um princípio fundacional de grande relevância, convocando três autores que o enunciam de forma paradigmática. Rubem Alves: “Eu proponho, portanto, que o homem seja definido como uma nova espécie: *o homo compassivus*. Àqueles a quem falta a compaixão falta também a qualidade de humanidade. Não são meus irmãos.” Philippe Meirieu: “amo a razão. Considero que a razão é um meio de aumentar a distância em relação à realidade, um instrumento crítico absolutamente necessário e essencial. No entanto, a razão não garante a fuga à barbárie. A garantia contra a barbárie é a compaixão.” E Rosa Montero:

- Continuas a escrever o teu livro de palavras?

A pergunta de Nyneve surpreende-me. Endireito-me e olho para ela. A minha amiga, que também está a trabalhar na horta, descansa apoiada na enxada.

- Sim. Porquê?
- Porque te queria oferecer uma palavra. A melhor de todas.
- Ah, sim? Qual é?
- Compaixão. Que, como sabes, é a capacidade de nos colocarmos na pele do próximo e de com ele sentir o que ele sente.
- Sim, agrada-me. Mas por que me dizes que é a melhor?
- Porque é a única das grandes palavras em nome da qual não ferimos, na torturamos, não prendemos e não matamos.... Pelo contrário, evita tudo isso. Há outras palavras muito belas: amor, liberdade, honra, justiça... Mas todas elas, todas, podem ser manipuladas, podem ser utilizadas como armas de arremesso e causar vítimas. Por amor ao seu Deus, os cruzados acendem piras, e por um amor aberrante, os amantes ciumentos matam as suas amadas. Os nobres maltratam e abusam barbaramente dos seus servos em nome de uma hipotética honra; a liberdade de uns pode significar prisão e morte para outros e, quanto à justiça, todos julgam tê-la do seu lado, mesmo os tiranos mais cruéis. Só a compaixão impede estes excessos; é uma ideia que não pode impor-se aos outros a ferro e fogo, porque nos obriga a fazer justamente o contrário. Obriga-nos a aproximamo-nos dos outros, a sentir o que sentem e a compreendê-los... Lembra-te desta palavra, minha Leola. E, quando te lembrares, pensa também um pouco em mim. (Montero, 2006, p. 409-410)

Precisamos, pois, de ensinar a compaixão. Mas poderemos ensiná-la? Como a poderemos fazer aprender?

## **B. Práticas**

Alicerçar a mudança tendo presente estes princípios fundacionais obriga a uma alteração da gramática escolar: o modo como organizamos o currículo, o trabalho docente e discente, como praticamos a organização dos grupos de alunos, dos espaços, dos tempos, como pensamos e praticamos a avaliação, entre outras variáveis. Em diversos textos,

temos enunciado, desde há alguns anos, as alterações desejáveis. Por isso, nos dispensamos que aqui as retomamos remetendo para três publicações, a nosso ver, essenciais.

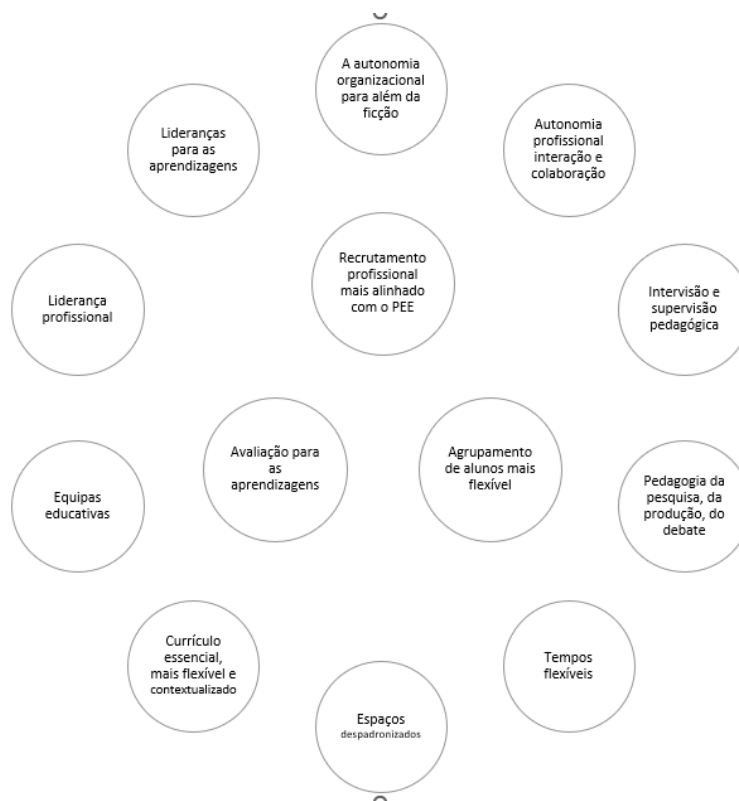
Como dizíamos num outro contexto (Alves & Cabral, 2021, p. 15)

Mudar a *gramática escolar*, isto é, as regras básicas de organização e desenvolvimento curricular, agrupamento de alunos, gestão do tempo e do espaço, modalidades de aprendizagem, modos de docência e discência, é uma condição essencial para cumprir as promessas da escola. Como dizíamos numa outra publicação, *Uma Outra Escola é Possível* (Alves & Cabral, 2017). E é possível se a quisermos e soubermos construir, como já acontece em muitos lugares.

Ou ainda, Alves, (2021 p. 4)

Como tese geral, afirmamos que a metamorfose generativa precisa de alterações ao nível da estrutura organizacional (modos de organizar os alunos, modos de organizar o serviço docente, modos de exercer a docência e de induzir a discência, modos de exercício das lideranças, modos de planear as aprendizagens, modos de organizar tempos e espaços, modos de pensar e praticar a avaliação pedagógica). Isto significa que a mudança requer um projeto global, integrado, sistémico, disruptivo, negociado, participado e não pode ser concretizado através de uma deliberação e de uma ação individual. Precisa, pois, da convergência das partes na configuração de um todo solidário.

Para ilustrar este mapa das possibilidades desenhamos aí (Alves, 2021, p. 5) a figura que retomamos infra e onde se explicitam 13 dimensões que tornam viáveis as práticas que podem concretizar os princípios supra enunciados. E os interessados leitores aí poderão ler a arquitetura de uma escolarização certamente mais bem sucedida.



**Figura 3-** Elementos estruturais da gramática generativa e transformacional;  
**Fonte:** Alves, 2021, p. 5

## Conclusão

A refundação da escola é uma condição necessária para a sua sobrevivência. Ou se refunda ou morre, pelo menos nos termos em que a conhecemos. Se queremos manter uma educação pública que escape às tentações domésticas ou de mercado precisamos desta metamorfose. Há muitas sementes que nos dizem que este horizonte é possível. Mas precisamos de políticas que não tenham medo das autonomias e das liberdades e que decididamente valorizam a profissão docente, de uma territorialização que inscreva as práticas educativas nos contextos, de lideranças pedagógicas e transformacionais e de professores que queiram ser a concretização de um futuro mais humano.

## Referências Bibliográficas

- Alves, J. M. & Cabral, I. (2017). *Uma outra escola é possível. Mudar as regras da gramática escolar e os modos de trabalho pedagógico*. Faculdade de Educação e Psicologia  
<https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/36944/1/9789899948655.pdf>
- Alves, J. M. (2021). Uma gramática generativa e transformacional para gerar outra escola. *Mudança em movimento -Escolas em tempos de Incerteza*. Católica Editora.  
[https://www.researchgate.net/publication/354403069\\_Uma\\_gramatica\\_generativa\\_e\\_transformacional\\_para gerar outra escola\\_Mudanca\\_em\\_movimento\\_-\\_Escolas\\_em\\_tempos\\_de\\_Incerteza\\_Porto\\_Catolica\\_Editora](https://www.researchgate.net/publication/354403069_Uma_gramatica_generativa_e_transformacional_para gerar outra escola_Mudanca_em_movimento_-_Escolas_em_tempos_de_Incerteza_Porto_Catolica_Editora) [accessed Jun 19 2022].
- Alves, J. M. & Cabral, I. (2021). *No regresso à escola – Reimaginar e praticar uma gramática generativa e transformacional*, Faculdade de Educação e Psicologia  
<https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/36938/1/9789895309818.pdf>
- Bolívar, A. (2012). *Melhorar os processos e os resultados educativos*. Fundação Manuel Leão
- Bruni, L. (2016). Os elementares refugos do mérito. *Avvenire*, 31 de Janeiro de 2016, disponível em: <http://edc-online.org/br/header-pubblicazioni/archivio-documenti/luigino-bruni/artigos-portugues/as-perguntas-nuas/3060-2016-01-31-as-perguntas-nuas-13-resistiradesvalorizacao-das-perguntas-nao-economicas-os-elementares-refugos-do-merito-lbruniavvenire/file.html>, acesso 10 junho 2022.
- Conselho Nacional da Educação (2020). Estado da Educação 2020 (edição 2021). Conselho Nacional da Educação  
[https://www.cnedu.pt/content/edicoes/estado\\_da\\_educacao/EE2020\\_WEB\\_04.pdf](https://www.cnedu.pt/content/edicoes/estado_da_educacao/EE2020_WEB_04.pdf),  
acesso 20 de junho de 22
- Galeano, E. (1994). *Fernando Birri*, citado por Eduardo Galeano in ‘*Las palabras andantes?*’ de Eduardo Galeano. Siglo XXI

- Harper, B. et al. (1980). *Cuidado, Escola! – Desigualdade, domesticação – algumas saídas*. Brasiliense
- Lima, A. P. (1945). *Administração Pública*, Porto Editora
- Lima, L. (1988). *A escola como organização e a participação na organização escolar. Um estudo da escola secundária em Portugal (1974-1988)*. Braga: Universidade do Minho.
- Meirieu, P. (2004). *Faire l'École, faire la classe*. ESF
- Ministério da Educação (2017). *Perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória*, Despacho n.º 6478/2017, 26 de julho [https://dge.mec.pt/sites/default/files/Curriculo/Projeto\\_Autonomia\\_e\\_Flexibilidad\\_e/perfil\\_dos\\_alunos.pdf](https://dge.mec.pt/sites/default/files/Curriculo/Projeto_Autonomia_e_Flexibilidad_e/perfil_dos_alunos.pdf), acesso 20 de junho de 2022
- Montero, R. (2006). *História do Rei Transparente*. Edições ASA
- Nóvoa, A. (2014). *Educação e Matemática*. Nº 126 (Janeiro – Fevereiro)
- OCDE (2016). *Education 2030: The Future of Education and Skills*. OCDE
- Sandel, M. J. (2020). *The tyranny of merit*. Allen Lane.
- UNESCO, Delors, J. (1996). *Educação, um tesouro a descobrir*. Edições ASA